حل المشاكل واتخاذ القرارات الفعالة

SUCCESSFUL PROBLEM-SOLVING AND DICISION-MAKING

ترجمة الطبعة الثانية





تأليف
ساندي بوكراس



SUICIDAL BEHAVIOUR
IN CAIRO

(A PSYCHO-SOCIAL STUDY)

Abstract of a Thesis
Submitted for the degree of M.A. (Psychology)

Cairo University, Faculty of Arts
(Post Graduate Studies)

By

MAKRAM SAMAAN KH.

B.A. Diploma of Education M.A. (Psychology)

Department	:	Philosophy
Field of Specialization	:	Social Psychology
Major Instructor	:	Professor Youssef Mourad
		Doctorat d'état
		Professor of Psychology

Published by :
Dar Al Maaref, Cairo
1963

حل المشاكل واتخاذ القرارات الفعالة

Successful problem-solving

And dicision-Making

الناشر: دار الفاروق للنشر والتوزيع

الوكيل الوحيد على مستوى الشرق الأوسط لشركة كوجان بيدج البريطانية

فرع وسط البلد: ٣ شارع منصور – المبتديان – متفرع من شارع مجلس الشعب محطة مترو سعد زغلول – القاهرة – مصر.

تليفون : ٧٩٥٣٠٣٢ (٠٠٢٠٢) – ٧٩٤٣٢٠٣ (٠٠٢٠٢)

فاكس : ٧٩٤٣٦٤٣ (٠٠٢٠٢)

فرع الدقي: ١٢ شارع الدقي الدور السابع – إتجاه الجامعة مَنْزَل كوبرى الدقي

تليفون : ٣٣٨١٠٢٢ (٠٠٢٠٢)

فاكس : ٣٣٨٢٠٧٤ (٠٠٢٠٢)



الناشر الأجنبي: كوجان بيدج

تأليف

ساندي بوكراس

الإعداد والترجمة

تيب توب لخدمات التعريب والترجمة

شعبة العلوم الاقتصادية والإدارية

تحذير

الطبعة العربية الأولى ٢٠٠١

الطبعة الأجنبية ٢٠٠٠

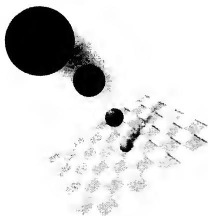
عدد الصفحات ٨٠ صفحة

رقم الإيداع ١٦٦٣٩ لسنة ٢٠٠١

الترقيم الدولي: 977-345-087-2

حل المشاكل واتخاذ القرارات الفعالة

Successful problem-solving And dicision-Making



المحتويات

المحتويـــــــــــات	رقم الصفحة

الفصل الأول

المقدمة

"ليست هناك مشكلات وإنما فرصًا كامنة فقط"؟ قد تبدوا هذه العبارة مبالغة في التفاؤل خاصة لمن يعاني الآن من إحدى المشكلات الصعبة أو يواجه بعض الضغوط الكبيرة. بيد أنه عن طريق استخدام النظام المنطقي لحل المشكلات واتخاذ القرارات الذي تم اختباره وتجربته والذي تم عرضه في هذا الكتاب يمكنك بالفعل أن تحول المشكلات التي تواجهك إلى فرص يمكنك استغلالها.

يوضح الكتاب كيفية مواجهة المشكلات بعقلانية وكيفية حل الأزمات بطريقة منظمة. وسوف تساعدك طريقة اتخاذ القرار التي ستتعرف عليها هنا على تحليل المواقف الدقيقة إلى مكوناتها الأساسية بحيث يمكنك التعامل مع كل مكون من هذه المكونات على حدة. وعن طريق استخدام النظام الشامل الذي تم تقديمه هنا، سوف تعرف الكيفية التي يمكنك بها تحديد وتحليل وحل المعضلات الصعبة والمشكلات المتكررة.

ويركز هذا الكتاب بشكل أساسي على عملية الاتصال في مجال الأعمال، إلا أن الطريقة بأكملها التي تم عرضها هنا يمكن تطبيقها على المواقف الشخصية أيضًا.

إن أكبر الأخطاء التي يمكن ارتكابها أثناء حل المشكلة هي التعامل مع أعراض المشكلة وليس مع المسبب الأساسي. أحيانًا، حتى الخبراء لا يمكنهم العثور على السبب الرئيسي وراء المشكلة بسرعة. وعندما تتم معالجة الأعراض، تشبه القرارات التي تم اتخاذها في هذا الموقف إجراءات الإسعاف الأولية. إلا أن الأعراض القديمة تعود للظهور مرة أخرى، أو تظهر أعراض جديدة، وتعود المشكلة القديمة ثانية.

عن طريق اتباع الخطوات الستة الخاصة بعملية حل المشكلات واتخاذ القرار يمكنك وفريق العمل الذي يشاركك في هذه العملية، الحد من تكرار نفس المشكلة مرة ثانية. وهذه الخطوات الستة هي:

الخطوة الأولى: الإقرار بالمشكلة

الخطوة الثانية: تحديد هذه المشكلة

الخطوة الثالثة: تحليل أسباب المشكلة

الخطة الرابعة: طرح الحلول المقترحة

الخطوة الخامسة: اتخاذ القرار

الخطوة السادسة: وضع خطة العمل

الفوائد والمهارات المكتسبة

ولكن ما هي المميزات التي ستعود عليك عند اتباع الطريقة التدريجية المذكورة أعلاه؟ عندما تقوم بتطبيق الأساليب الجيدة الخاصة بحل المشكلات واتخاذ القرار، فإنك سوف تستفيد من بعض المكاسب وتتعلم المهارات الآتية:

• التعريفات	سوف تتعلم كيفية تعريف المشكلة بشكل دقيق وتجنب معالجة الأعراض.
• الحلول	سيكون بإمكانك تقديم حلول قاطعة للمشكلة بدلاً من الحلول المؤقتة.
• القرارات	سوف تكون قادراً على اتخاذ القرارات الصائبة التي يمكن تنفيذها والتمسك بها.
• الاجتماعات	سوف تعكس الاجتماعات التي يتم عقدها الاتجاه الإيجابي الفعال الخاص بحل المشكلات واتخاذ القرار.
• الحصول على التزام الآخرين	سوف تتعلم كيفية الحصول على التزام من أصحاب وجهات النظر المتباينة بالمساعدة في تحديد المشاكل والوصول لقرارات وتوضيح الحلول وتنفيذ خطط العمل.
• فريق العمل	سوف يكون بإمكانك العمل بفعالية من خلال فريق مع أفراد أو جماعات مختلفين أثناء حل المشكلات.

التوقعات

للاستفادة القصوى من هذا الكتاب تحتاج إلى تربط بين ما تقرأه وبين المواقف الشخصية التي تواجهها. وقد تساعدك الإجابة عن الأسئلة التالية في التركيز على المشكلات ومواقف القرار المعتادة.

ورقة العمل الخاصة بالتوقعات الشخصية

دون إجاباتك عن الأسئلة فيما يلي:

ما هي المواقف التي تريد تصحيحها عندما تواجهك إحدى المشكلات؟
ما هي القرارات الصعبة التي تحتاج إلى اتخاذها بشكل منطقي؟
ما هي المشكلات والقرارات المتكررة التي تحتاج إلى العثور على حل قاطع لها للأبد؟
ما هي المهارات التي ترغب في تنميتها فيما يتعلق بحل المشكلات واتخاذ القرار؟

اختر موقف من المواقف السابقة لاستخدامه كمشكلة أو كمثال شخصي أثناء العمل في هذا الكتاب.

ارجع دائما إلى ورقة العمل هذه أثناء قراءتك لهذا الكتاب. فلقد أوضحت التجربة أن هذه هي أفضل طريقة يمكن اتباعها لتعلم إحدى طرق تنمية الذات مثل هذه الطريقة.

الأهداف

ضع تقييم لاهتمامك بالأهداف التالية.

تقدير الأهداف

أرغب في:

	أولوية قصوى	مهتم	بعض الاهتمام	اهتمام قليل
١- فهم الخطوات الخاصة بنظام حل المشكلات هذا.	☐	☐	☐	☐
٢- معرفة كيفية استخدام الأساليب التحليلية في كل خطوة.	☐	☐	☐	☐
٣- التعرف على الدور الحيوي الذي تلعبه المناقشات والحوارات في كل خطوة.	☐	☐	☐	☐
٤- معرفة الأسئلة التي يجب طرحها للتعرف على الآراء في كل خطوة.	☐	☐	☐	☐
٥- التعرف على تحليل المشكلات والسبب في استمرارها.	☐	☐	☐	☐
٦- فهم الكيفية التي يمكن بها مواجهة المشكلات لمنع الضغوط المستقبلية.	☐	☐	☐	☐
٧- معرفة الكيفية التي يمكن بها التفرقة بين مسببات المشكلة وتأثيراتها.	☐	☐	☐	☐
٨- التعرف على كيفية وضع تعريف للمشكلة لتسهيل عملية المناقشة والتحليل.	☐	☐	☐	☐
٩- معرفة كيف يمكن العثور على المسبب الأساسي للمشكلة.	☐	☐	☐	☐
١٠- معرفة الكيفية التي يمكن بها عقد المناقشات حول الحلول المقترحة.	☐	☐	☐	☐
١١- معرفة كيف يمكن تقييم الحلول المقترحة لتقرير أفضل أسلوب للعمل.	☐	☐	☐	☐
١٢- فهم أهمية وضع خطة العمل الخاصة بتنفيذ الحل الذي وقع عليه الاختيار.	☐	☐	☐	☐
١٣- التعرف على كيفية تطبيق النظام على المشاكل الواقعية عندما تحدث إحدى هذه المشاكل في المستقبل.	☐	☐	☐	☐

الفصل الثاني

نظرة عامة على عملية حل المشكلات واتخاذ القرار

ما هي المشكلة؟

ماذا تعني كلمة "مشكلة"؟ بما أن الكلمة قد تم استخدامها بكثرة في هذا الكتاب فأنت تحتـــاج إلى فهم واضح وقاطع لهذه الكلمة. في رأيك، ماذا تعني كلمة "مشكلة"؟ اكتب الأفكار التي ترد إلى ذهنك حالا في المربع أسفله:

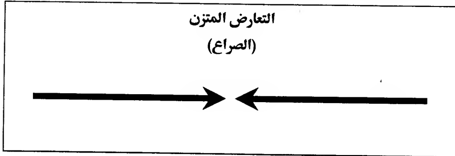
تعريفك المشكلة في رأيك هو:

تحليل المشكلة

المشكلة – في الأساس – هي إحدى المعضلات التي لا يوجد لها حل واضح. وهي موقف غير مرغوب فيه لا تستطيع الخروج منه، أو سؤال لا يمكنك الإجابة عليه.

وهي ليست مجرد أشياء تظهر بطريقة تختلف عن الطريقة التي كنت ترغب أن تظهر هذه الأشياء بها، وإنما هي الأخطاء التي تقع ولا يمكنك إصلاحها مهما حاولت.

ويتضح تحليل المشكلة في الصورة البسيطة التالية:



باختصار، المشكلة هي فكرة أو قوة أو هدف يعارضه فكرة مضادة و قوة أو هدف مضاد.
على سبيل المثال:

تريد أن تذهب إلى التسوق . . . *ولكنك* . . . تريد توفير المال

يجب عليك أن تعمل مع أحد الأشخاص . . . *ولكن* . . . لا يمكنك تحمل هذا الشخص

يظن القسم الذي تعمل به أن الأمور تجرى على ما يرام . . . ولكن . . . مراقب الجودة يرغب في إحداث بعض التغييرات

ومواقف التعارض المتزن هي تلك المواقف التي تولد الضغط والحيرة. ويعمل الاتزان على استمرار المشكلة. فإذا تغلب أحد الطرفين على الآخر وفاز بالصراع، تختفي المشكلة. على سبيل المثال، تدخل رئيسك في العمل في المشكلة واتخذ بعض القرارات وبالتالي لا يسع الجميع إلا الامتثال لهذه القرارات.

الاختبار الخاص بتحليل المشكلة

للتأكد من أنك قد استوعبت بشكل تام التحليل الخاص بالمشكلة، قم بأداء الاختبار التالي.
ضع علامة أمام الموقف الذي تظن أنه مشكلة من المواقف التالية:

أحد الأسئلة التي لم يحاول فريق العمل الإجابة عليه بعد. ☐

أحد الأسئلة التي لم يستطيع فريق العمل العثور على إجابة له. ☐

منحك رئيسك في العمل أحد المشروعات الممتدة يناسب العمل الذي تقوم به. ☐

قام المدير بتكليف فريق العمل بإحدى المهام والفريق ليس لديه الوقت للقيام بهذا العمل. ☐

هل يجب عليك أن تعيد تنظيم منطقة العمل الخاصة بالفريق؟ ☐

هناك كم من العمل يزيد عن الكم الذي يمكن للفريق أداؤه قبل موسم الإجازات. ☐

وجود هدف للفريق لا يمكنك تحقيقه مهما حاولت. ☐

لا يمكنك تطوير العملية بسبب مقاومة زملائك في العمل. ☐

ترى وجود فرص كبيرة لتحسين الجودة. ☐

هل يجب على فريق العمل محاربة النظام أم يستسلم ويسير وفق القواعد الموجودة؟ ☐

> **الإجابة**
> ١- لا ٢- نعم ٣- لا ٤- نعم ٥- لا ٦- نعم ٧- نعم ٨- نعم ٩- لا ١٠- نعم

الخصائص المميزة للمشكلة

تلخص القائمة التالية الخصائص المميزة للمشكلات. والعناصر الموجودة في هذه القائمة دائمًا ما تثبت صحتها. ويمكننا القول أنه إذا تواجدت العناصر التالية في الموقف الذي تواجهه، فإنه يمكن تصنيف هذا الموقف على أنه مشكلة.

ضع علامة أمام أي من الخصائص المميزة التي تنطبق على الحالات التي قمت بتحديدها في ورقة العمل الخاصة بالتوقعات الشخصية في الفصل الأول.

قائمة مراجعة الخصائص المميزة للمشكلة

الخصائص المميزة	ينطبق هذا على المواقف التي أواجهها
غياب الاتصال. لم تكتمل المناقشات أو حتى لم تبدأ على الإطلاق وبالتالي ليس هناك تفاهم كامل.	☐
وجود بعض الأشياء المجهولة. هناك بعض المعلومات المفقودة.	☐
معلومات غير دقيقة. بعض المعلومات المعروفة غير صحيحة.	☐
الارتباك. يجد الأشخاص المشتركون في الأمر أنفسهم في حالة من الضباب الفكري، أو الضغط أو يجدون أنفسهم في مواجهة الكثير من الدوافع والاختيارات.	☐ ☐

- ☐ ***النوايا الخفية.*** تظهر بعض المشاعر تجاه الموقف أثناء دراستك للمشكلة.
- ☐ ***الاختلاف في وجهات النظر.*** تتعارض أفكارك مع أفكار الآخرين.
- ☐ ***التغير في الانطباعات.*** أثناء دراستك للموقف، تتغير الأفكار والمشاعر والتفسيرات، وبشكل جوهري أحيانًا.
- ☐ ***المعضلة المتزنة.*** هناك تعارض شديد قائم ولا يستطيع أي من الأشخاص أو الأفكار أن تفرض نفسها.
- ☐ ***الاستمرارية.*** لا يريد الموقف أن ينتهي.

استخدام أحد الأمثلة عبر الكتاب

لإضفاء المزيد من الواقعية على الأساليب التي تم تقديمها في هذا الكتاب، سوف نأخذ في اعتبارنا الحالة الخاصة بشركة **Consumer Tech**. وسوف نطبق الطرق الموضحة خلال هذا الكتاب على هذه الحالة.

إحدى المشكلات التي تواجه Consumer Tech

Consumer Tech هي شركة صغيرة تقوم بتطوير وبيع منتجات جديدة متطورة تكنولوجيًا للمستهلكين. لدى هذه الشركة أحد المنتجات الناجحة للغاية وهي فرشاة الأسنان الآلية. ومؤخرًا، توصل القسم الهندسي في الشركة إلى تطوير جديد على هذا المنتج. فقد قام القسم بتصنيع دائرة إليكترونية تسمح للفرشاة بغسل الأسنان إليكترونيًا. وقد تم تسمية الفرشاة الجديدة "الفرشاة الإليكترونية".

وقد أدى هذا إلى إحدى المشكلات. حيث يرغب القسم الهندسي في إنتاج الفرشاة على الفور. إلا أنه خلال تجارب التصنيع، واجه مدير التصنيع بعض المشاكل في إنتاج المكونات الجديدة. ويقوم مدير الجودة بمساعدته في تحديد سبب هذه المشاكل.

يرغب مدير التسويق في الإعلان عن التطوير الجديد على الفور، إلا أن المدير المالي يخشى عدم بيع المخزون الكبير من الفرشاة الآلية إذا تم الإعلان عن الفرشاة الإليكترونية بمنتهى السرعة.

وقد تم عقد اجتماع رسمي يترأسه مدير الشركة لمناقشة موضوع الفرشاة الإليكترونية إلا أن الاجتماع سرعان ما تدهور إلى حوارات ساخنة لم يمكن التوصل من خلالها إلى أي شيء. وتحولت اللقاءات العابرة لهؤلاء المديرين إلى لقاءات عاصفة.

بالنظر إلى قائمة مراجعة الخصائص المميزة للمشكلة التي تم ذكرها من قبل في هذا الفصل، سوف تجد أن جميع هذه الخصائص متوفرة في هذا الموقف. لقد حاولت شركة Consumer Tech البحث عن الحل، إلا أنه لا يبدو أن الأمور سوف تتحسن. وأصبح من الواضح للغاية الآن أن هناك تعارض متزن لم يلحظه أحد إلى الآن. إذا لم يتم الكشف عن هذا الصراع وتسويته، فربما تسير الأمور من سيئ إلى أسوء.

إجابتك على المثال

ما الذي يمكنك أن تقوم به إذا أردت تقديم المساعدة؟ دون أفكارك في المربع السفلي. ارجع إلى أي شيء قمت بقراءته في هذا الكتاب حتى الآن إذا رغبت في ذلك. فيما بعد، بعد انتهائك من قراءة الكتاب، ارجع إلى هذه الصفحة لترى كيف تغيرت مقترحاتك.

قد أستطيع مساعدة Consumer Tech من خلال الآتي:

منهجية حل المشكلات

تتضمن الطريقة المثالية لحل المشكلات واتخاذ القرارات الصعبة خطوتين. وهذه التركيبة تنجح باستمرار، ولم يثبت فشلها أبدًا عندما تم تطبيقها بالشكل الصحيح. والخطوتان اللازمتان لحل المشكلات هما:

١- تحديد المشكلة.

٢- تحديد الكيفية التي سيتم بها حل هذه المشكلة.

على الرغم من أن هذا الأمر يبدوا واضحًا للغاية، لا يقوم معظم من يضطلع بحل المشكلات واتخاذ القرار بالانتباه كثيرًا إلى الخطوة الأولى وهي تحديد المشكلة. وبدلاً من ذلك يقومون بالانتقال مباشرة إلى الخطوة الثانية وهي القرار الخاص بحل المشكلة. إلا إنه إذا لم يتم تحديد المشكلة بشكل تام ودقيق، فإن الحل قد لا يعالج المشكلة الأساسية التي تواجهها. في الواقع، يقرر معظم دارسي هذا النظام أن العثور على حل المشكلة يعتبر عملية سهلة إلى حد ما. حيث تكمن الصعوبة في تحديد ما الذي يجب تحليله وحله ألا وهو السبب الأساسي للمشكلة.

للتعرف على الكيفية التي يمكنك بها تحديد إحدى المشكلات والعثور على أفضل حل لهذه المشكلة، انظر مخطط حل المشكلات واتخاذ القرار الموضح أدناه. وهذا المخطط يلخص العملية بأكملها، وسوف نسميه في باقي الكتاب مخطط حل المشكلات واتخاذ القرار. والآن لنتعرف على كيفية عمل هذا المخطط.

مخطط حل المشكلات واتخاذ القرار

لكل خطوة من الخطوات التالية نتيجة محددة. ولا يجب أن تنتقل إلى الخطوة التالية إلا عندما تصل إلى هذه النتيجة. ولكي تحصل على أفضل نتيجة يجب ألا تتجاهل أية خطوة.

عملية تحديد المشكلة	النتيجة
١- الإقرار قم بمناقشة وتوثيق الآراء الشخصية والحقائق الثابتة والأعراض المرتبطة حتى يقتنع جميع المشتركين بوجود مشكلة.	**الاتفاق على أن هناك قضية تحتاج إلى حل.**
٢- التعريف قم بتسجيل الآراء الخاصة بأطراف الصراع المتزن الذي ترغب في تسويته.	**بيان متفق عليه خاص بالمشكلة.**
٣- التحليل قم بالبحث عن مصدر أساسي وحيد للمشكلة والاتفاق عليه مع الجميع.	**يتم الاتفاق بشكل جماعي على المسبب الأساسي الذي يحتاج إلى تصحيح.**

عملية اتخاذ القرار الخاص بحل المشكلة	النتيجة
٤- الخيارات قم بإعداد قائمة بكل الاستراتيجيات المتاحة التي يمكن من خلالها توفر فرصة ولو ضئيلة لحل المشكلة والمسبب الأساسي لها.	**قائمة كاملة بالحلول المتاحة.**
٥- التقييم قم باختيار أفضل حل موجود في القائمة عن طريق تقييم الاستراتيجيات البديلة بشكل موضوعي.	**قرار جماعي ثابت يحدد الحل الذي تم اختياره.**
٦- خطة العمل قم بوضع خطوات منظمة تتناول المهام والتوقيتات والعاملين والموارد من أجل تنفيذ القرار بشكل واقعي.	**خريطة توضح الطريق المتبع لترجمة القرار إلى فعل.**

وسوف تتم مناقشة كل خطوة من هذه الخطوات بالتفصيل خلال بقية الكتاب. وقبل تناول كل خطوة بالتفصيل، من المفيد أن يكون لديك بعض الإرشادات التي تقوم باتباعها أثناء تطبيق مخطط حل المشكلات واتخاذ القرار. تلخص قائمة المراجعة الموضحة بعد ذلك أفضل الطرق للتعامل مع أي موقف يشتمل على إحدى المشاكل أو يتطلب اتخاذ أحد القرارات.

عينة لأحد مخططات حل المشكلات واتخاذ القرار

فيما يلي مثال واقعي يوضح الكيفية التي استخدم بها مخطط حل المشكلات واتخاذ القرار للوصول إلى حل لإحدى المشاكل التي تواجه الفريق:

تحديد المشكلة
١- الإقرار • وجود بعض المشاكل في نظام الإنذار والمراقبة الذي يعمل على مدى الأربع والعشرين ساعة. • إحباط، نظرًا لأن النظام لم يقم بكل ما قيل عنه. • خدمة عملاء سيئة، لا تلتزم بالمواعيد التي تحددها.
٢- التعريف • لا يمكن سماع الإنذار في منطقة العمل كما أوضح مندوب المبيعات.
٣- التحليل • خدمة سيئة، فلا يتم إصلاح المشاكل التي تواجه العملاء. • خدمة العملاء كبيرة للغاية مشغولة على الدوام وغير منظمة. • غياب في التنسيق والاتصال بين ممثلي الخدمة على التليفون والفنيين ومشرف الصيانة. • تم عرض نموذج العام السابق الذي يحتوي على جهاز إنذار داخلي.
السبب الأساسي للمشكلة: النموذج الجديد الذي تم تركيبه لا يحتوي على إمكانية الإنذار الداخلي الذي عرضها مندوب المبيعات.

الحل المقترح
٤- الخيارات المتاحة • أن ترفض الشركة دفع الفواتير. • مقاضاة الشركة الأخرى. • تغيير نظام الإنذار. • إضافة بوق داخلي إلى النظام الموجود حاليًا. • استخدام نظام الإنذار كما هو عليه الآن مع رجاء عدم حدوث أي خطر.
٥- اتخاذ القرار • إضافة بوق جديد إلى النظام الموجود حاليا
٦- التنفيذ • يقوم مشرف الصيانة بنفسه بتركيب البوق الداخلي، والتشاور مع الفريق للتأكد من موافقتهم على هذا الأمر. • ليس هناك تكلفة للخدمة أو العمل ولكننا سوف ندفع ثمن البوق. (إذا لم نقم بذلك فقد نسبب الاستياء لمدير خدمة الأمن الذي تم تعيينه لحمايتنا.)

قائمة المراجعة

قم بمراجعة القائمة التالية لتقييم الكيفية التي يمكنك بها الآن التعامل مع المشكلات والقرارات. يمكنك أن ترجع إلى ما سبق في أي وقت تريد فيه التأكد من موقفك.

قائمة المراجعة الخاصة بالعملية

قم بوضع علامة أمام الأشياء التي تقوم بها الآن عند اتخاذ أحد القرارات أو حل إحدى المشكلات:

- أقوم بوضع جدول أعمال يقود إلى نتيجة محددة. ________
- أقوم باتباع جدول الأعمال الذي قمت بوضعه ولا أحيد عنه. ________
- أضع بعض القواعد الخاصة بمشاركة الآخرين وألتزم بهذه القواعد. ________

- أقوم بتقسيم المشكلات الكبيرة إلى أجزاء صغيرة يسهل التعامل معها. ________
- أقوم بإنهاء كل خطوة قبل الانتقال إلى الخطوة التي تتليها. ________
- أعود إلى الخطوة السابقة إذا لم يحدث أي تقدم. ________

- أعرف على وجه التحديد الأسلوب الذي أستخدمه في كل خطوة. ________
- أثق في هذه العملية وألتزم بها طالما أنه مجدية. ________
- لا أقوم بخلط الطرق الخاصة بعمليات مختلفة. ________

- أقوم بإشراك جميع الأفراد أو الوحدات التي تتأثر بالمشكلة. ________
- أفكر بانفتاح في جميع الأفكار المغايرة وأعتبرها إسهامات قيمة. ________
- أتقبل وأدمج كل وجهات النظر والمشاعر المختلفة. ________

- أقوم بتدوين كل الأفكار والمقترحات والإسهامات. ________
- أحتفظ بسجل عام للمناقشات الخاصة بالمجموعة. ________
- أتيح جميع المصادر لجميع أفراد المجموعة للاطلاع عليها. ________

- أعرف جيدًا السؤال الذي يجب أن أطرحه في كل خطوة. ________
- أستخلص إجابات كاملة من كل المتاح. ________
- أدرب نفسي على الاستماع والاستجابة. ________

- أقوم بتخصيص أدوار معينة لكل مشارك في الاجتماع. ________
- أقوم بتحفيز التعاون وروح الإبداع لدى أفراد المجموعة. ________
- أحاول الوصول إلى اتفاق بين وجهات النظر المختلفة. ________

الفصل الثالث

آليات الاتصال

قبل البدء في عملية حل المشكلات واتخاذ القرار التي تتكون من ست خطوات والتي تـم تلخيصها في الفصل السابق، يجب أن تعرف الأمر الذي يتوقف عليـه نجـاح عمليـة حـل المشكلات واتخاذ القرار، هذا الأمر هو مهارات الاتصال.

تتسبب الاتصالات السيئة في وضع العوائق والحدود أمام حل المشكلة، بينما تعد مـهارات الاتصال الجيدة من العوامل المساعدة في عملية حل المشكلات. تشير الاتصالات السيئة إلـى وجود إحدى المشكلات وربما تكون هي في الواقع سبب المتاعب الحادثة.

يقدم هذا الفصل بعض الأساليب المهمة لتفعيل الاتصال أثناء عملية حل المشكلات واتخـاذ القرار.

كيفية الوصول إلى اتفاق حول المشكلات

بدون اتفاق متبادل على أن هناك مشكلة موجودة بالفعل، لا يمكن مناقشة هذه المشـكلة أو تحليلها أو التوصل إلى حل فعال لها. عند العمل على حل المشكلات واتخاذ القرار يجب علـى القائمين على هذه العملية أن يضعوا في اعتبارهم تمامًا أنه من المهم للغاية السـعي لمعرفـة آراء الآخرين واحترام هذه الآراء وتقبلها. والاتصال هي الوسيلة التي يمكن من خلالـها أداء كل هذه الأمور.

يلخص الجدول اللاحق بعض الإرشادات لإنجاح العملية المنطقية لحل المشكلات، كما أنـه يحدد الكيفية التي يمكن بها تنفيذ هذه الإرشادات.

الإرشادات	كيفية تطبيقها
إذا شعرت بوجود صعوبة في التعامل مع أحد الأشخاص أو مع أحد الأشياء، فهناك بالتأكيد مشكلة.	لا تتجاهل هذه المشكلة، أو تقنع نفسك بعدم وجودها. حاول أن تتحقق من معرفة الشخص الآخر بهذه المشكلة.
إذا كانت هناك مشكلة، فإن الجميع يدرك بوجودها بطريقة ما. لكن تذكر أن إدراكك للمشكلة قد يكون مختلفًا تمامًا عن الطريقة التي يدرك بها الآخرون هذه المشكلة.	لمعرفة الكيفية التي ينظر بها الآخرون لهذه المشكلة، اسألهم كيف تختلف الأشياء عما يجب أن تكون عليه، أو ببساطة اسألهم عن وجهة نظرهم في المشكلة.
حاول البحث عن حقيقة واضحة أو متفق عليها واتخاذها كنقطة اتفاق يمكن البدء منها.	استخدم بيانات إحصائية أو أحداث محددة أو حقائق مؤكدة أو أي شيء ذكره الشخص الآخر، ولكن لا تستخدم أي أحكام نسبية.
ابحث عن النقاط التي تتلاقى عندها وجهات النظر.	قم بتحليل المعلومات التي تحصل عليها من كل شخص وابحث عن النقاط المشتركة بينهم. اذكر الموضوع العام الذي ستتحدث عنه، ولكن حاول أن تستوضح فوراً مشاعر الآخرين وأفكارهم وملاحظتهم حول هذا الموضوع.
حاول أن تستفسر قبل أن تبدأ في الحديث.	لا تفرض وجهة نظرك على الآخرين، ولكن تعاطف مع موقفهم حتى يتقبلوا وجهة نظرك.
حاول أن تتعرف على وجهات النظر الأخرى.	لا تستخدم الأحكام المسبقة خلال أسئلتك أو تستخدم الأسئلة التي تقود إلى إجابة محددة.
تجنب المناخ الذي يسوده التهديد والاتهام.	أيضًا، لا تركز على أحد الأخطاء أو تفرض أحد الأحكام النسبية.
أنشئ علاقات عمل قوية ومتفتحة.	إذا كنت تواجه موقف دفاعي أو تهديدي، حاول تبني اتجاهًا أقل تهديدًا.
حاول كشف الزيف والتعرف على الأشياء المجهولة التي تسبب استمرار المشكلة.	استمر في الاتصال مع الآخرين حتى تكتشف هذه الأشياء.

ما هي الأمور التي تساعد على نجاح الاجتماع؟

لنطبق الآن الإرشادات السابقة على الاجتماع. حاول أن تسترجع كل مواقف حل المشكلات واتخاذ القرار التي اشتركت فيها مؤخرًا مع أحد المجموعات. ما هي الأمور التي ساعدت على نجاح أحد الاجتماعات والأمور الأخرى التي اعترضت نجاح اجتماع آخر؟

للإجابة على هذا السؤال، استخدم ورقة عمل تحليل الإيجابيات والسلبيات التالية: القوى الإيجابية والسلبية التي تؤثر على الاجتماع. سوف تقابل هذا الشكل كثيرًا في هذا الكتاب. وهو يتكون من عمودين على رأس كل منهما أحد الأسئلة النقاشية، وهي في هذه الحالة تتناول الاجتماعات. السؤال الذي على اليسار يبحث عن العوامل الإيجابية، أما السؤال الذي على اليمين فيبحث عن القوى السلبية. عن طريق وضع الإيجابيات أمام السلبيات تتدفق الأفكار وتتضح الاختلافات أكثر.

عندما تنتهي من إكمال هذا النموذج لا تستخدم مصطلحات عامة مثل "الاتصال"، ولكن استخدم وصفًا أكثر إيضاحًا مثل: "John لم يكن مستعدًا" و"Jerry كان يعرف الأسئلة المناسبة التي يجب طرحها" وهكذا . . .

ورقة عمل تحليل الإيجابيات والسلبيات

القوى الإيجابية والسلبية التي تؤثر على الاجتماعات

ما هي العوامل التي تجعل الاجتماع عقيمًا وفاشلاً؟	ما هي العوامل التي تجعل الاجتماع مثمرًا وفعالاً؟

توزيع الأدوار في الاجتماع

وجد الخبراء أن الاجتماعات تسير بشكل أفضل عندما يتم تحديد الأدوار بشكل جيد. ويوضح مخطط أدوار الاجتماع التالي الكيفية التي يمكن بها توزيع المسئوليات على المشاركين في الاجتماع. يكون رئيس الجلسة والمسجل والملاحظ محايدين في الاجتماع. أما جميع الأفراد الآخرين فيجب أن يكونوا إما متحدثين أو مشاركين.

أكثر العوامل المهمة في الاجتماع هو ممثل السلطة في المجموعة (الرئيس)، ويجب عليه أن يتنازل عن بعض الأدوار للمشاركين في الاجتماع. إذا لم يقم ممثل السلطة بهذا، فسيمتنع المساهمون عن المشاركة أو يقومون بكتابة ما يرغبون في قوله أو يتحدون السلطة. وسوف يؤدي الاجتماع الفعال إلى مناخ متفتح وتبادل حر لوجهات النظر وتفكير ابتكاري دون وجود أي قلق حول رد فعل الرئيس. ومن الصعب تحقيق هذا الأمر، إلا أن تحديد الأدوار يمكن أن يوفر بعض العون.

رئيس الجلسة يقوم بإدارة دفة الحديث: يعلن عن كل موضوع والإطار الزمني المخصص لمناقشته، ويطلب المساهمة من المشاركين ويطرح الأسئلة المحفزة ويحافظ على الاتزان بين المشاركين، ويعيد كل من يخرج عن الموضوع إلى الموضوع الأصلي، وفي النهاية يقوم بتلخيص كل وجهات النظر التي تم طرحها. يجب أن يبقى رئيس الجلسة محايدًا ولا يصدر أي أحكام بدون إذن المجموعة.
المسجل يقوم بتسجيل ما يدور في الجلسة في سجل رسمي دقيق. يقوم أيضًا بكتابة بعض الكلمات على لوحة حتى يشعر المتحدث أن الآخرين يسمعونه بوضوح. لا يجب عليه أن يقوم بتدوين كل شيء ولكن النقاط الأساسية فقط.
المتحدث يقوم بعرض معلومات خارجية ووجهات نظر رئيسية بطريقة منظمة. يوضح الوضع الحالي ويعطي براهين وأدلة مساندة لوجهة نظره ويشرك المستمعين في حديثه ويقود تفكيرهم ويجيب على الأسئلة.
المشارك يعبر عما يدور بعقله بشكل تام وواضح، يستمع بانتباه إلى كل ما يقال ويستوعب كل ما يجب على الآخرين قوله.
ممثل السلطة يجب أن يكون للمدير الأعلى للمجموعة دوراً مساويًا في الاجتماعات الإبداعية. وبما أنه من الصعب تحقيق هذا عمليًا، فمن الأفضل أن يلعب ممثل السلطة هذا دور "مشارك خاص" فقط، وهو الشخص الذي يملك القرار النهائي. بما أن الرؤساء يتحتم عليهم أن يكونوا حازمين، فإن منح دور رئيس الجلسة للرئيس أو المدير يعوق عملية تبادل الآراء بشكل حر ومتفتح.

رئيس الجلسة

أكثر الأدوار أهمية في الاجتماع هو الدور الخاص برئيس الجلسة، والذي يدير دفة الحديث ويوجهها نحو الموضوع محل المناقشة، إلا أنه لا يحكم على آراء المشاركين.

تتكون عملية السيطرة على المناقشات التي تجرى من ثلاثة مراحل:

- *البدء:* تتمثل في بدء المناقشات الفردية أو الجماعية
- *التوجيه:* إدارة عملية المناقشة متى بدأت
- *الختام:* يتمثل في تلخيص وإنهاء الحوارات التي تمت خلال الجلسة، أو حث الأفراد على التوقف عن الحديث عند الانتهاء من الإدلاء برأيهم.

هذه المهارات الثانوية تتضح بالتفصيل في قائمة المراجعة التالية. استخدم هذه القائمة لتقييم فعالية رئيس الجلسة وتحديد المهارات الثانوية التي يحتاج إلى تنميتها.

قائمة مراجعة المهارات الخاصة برئيس الجلسة

مهارات البدء

الإلمام بالموضوع قبل البدء في الاجتماع. ______
وجود ملاحظات وملخصات مرجعية متاحة يمكنه اللجوء إليها. ______
جذب الانتباه وطلب النظام من الحاضرين. ______
الإعلان عن العناصر التي يتكون منها جدول الأعمال. ______
طرح القضايا والموضوعات بوضوح. ______
وضع أطر زمنية مناسبة وواقعية. ______
طرح بعض الأسئلة التي تثير التفكير لدى الحاضرين. ______
مخاطبة الموجودين بأسمائهم. ______
حث الحاضرين على المشاركة في الحديث، خاصة الصامتين منهم. ______
ملاحظة الأشخاص الذين لديهم الرغبة في الكلام، والسماح لهم بطرح وجهة نظرهم. ______
تقديم وجهات نظر جديدة في إحدى المناقشات المستمرة. ______

مهارات التوجيه

الإنصات باهتمام لجميع المشاركين. ______
استخدام الصمت بفعالية وتوفير بعض فترات التوقف. ______
قراءة المؤشرات والملامح والإشارات الجسدية. ______
الالتزام بالحياد لضمان قبول جميع الأفكار. ______
امتلاك الإحساس والقدرة على التكيف مع الحالات المزاجية المختلفة للحفاظ على سير الاجتماع. ______
الالتزام بجدول الأعمال، وعدم السماح بالخروج عن الموضوع المطروح. ______
ذكر الموضوع المطروح للمناقشة مرة أخرى حتى ينصب تركيز الحاضرين على موضوع واحد فقط. ______
إدارة دفة الحديث نحو النتائج المرغوبة. ______

توضيح المعاني المقصودة وإعادة صياغة الأسئلة. ______
تجنب مقاطعة المتحدث. ______
توجيه الأسئلة المثيرة لتفكير الحاضرين. ______
الموازنة في المشاركة بين الأساليب المختلفة. ______
التوسط بين وجهات النظر المختلفة حتى يتم طرحها جميعًا. ______
السيطرة على الحيود والانحراف والتشتت. ______
مراقبة الوقت وتوضيح الوقت المخصص لكل موضوع. ______
التركيز على النماذج المتكررة والسؤال عن رد الفعل لدى المشاركين. ______

مهارات الختام

الإقرار على ما قاله الجميع. ______
ضمان أن يتوفر للجميع الفرصة للانتهاء من حديثهم. ______
منع المشاركين من التحدث في غير الأوقات المناسبة. ______
إيقاف الأفراد الذين يكررون ما قالوه مرارًا وتكرارًا. ______
حماية المشاركين من خلال ردع المهاجمين. ______
إعلام المشاركين الذين يسيطرون على الحديث أنهم قد أوضحوا وجهة نظرهم. ______
التأكد من تلقي أحد السائلين إجابة مقنعة. ______
الإعلان عن قرب انتهاء الوقت المخصص لأحد الموضوعات. ______
تلخيص ما تم التوصل إليه. ______
معرفة متى يجب التلخيص عند الاستماع إلى موضوعات متكررة. ______
إعلان الإجماع عن طريق إحصاء عدد الأصوات والإعلان عنها. ______
طلب اتخاذ بعض القرارات وإصدار بيان ختامي للاجتماع. ______

التوثيق خلال الاجتماعات

للزيادة من فعالية حل المشكلات واتخاذ القرار يجب على القائمين بهذا الأمر الاحتفاظ بدفاتر دقيقة وحديثة ورسمية. يحتل هذا الأمر أهمية خاصة في اجتماعات مجموعة العمل. وتتضح فوائد توثيق الاجتماع في المراحل التالية من مخطط حل المشكلات واتخاذ القرار.

وبسبب عامل الارتباك، خاصة في بداية إحدى مواقف حل المشكلات، سوف تختلط جميع المعلومات ببعضها. فإذا تم تسجيل جميع العناصر بحرص أثناء المضي قدمًا في العملية، فسوف تصل إلى قرار بسرعة أكبر من الأشخاص الذين لم يقوموا بتسجيل هذه العناصر.

فوائد التوثيق

توضح العبارات التالية الفوائد التي توفرها عملية التوثيق الدقيق:

- توفر اتصالاً أكثر وضوحًا ودقة ________
- تسجل الإسهامات الشخصية بشكل رسمي ________
- تحفظ المعلومات من أجل استخدامها في المستقبل ________
- توفر مرجعية ثابتة للاستخدام فيما بعد ________
- توفر سجلاً لجميع الأوقات ________
- تسمح لأي فرد بالتعرف على الموضوع ________
- تقدم الدليل على عملية التحليل المستخدمة ________
- تشجع على المشاركة المتساوية في المجموعة ________

الأساليب المساعدة الخاصة بعملية التوثيق

قد تساعد الأساليب التالية في التيسير من عملية التوثيق. ضع علامة أمام أي أسلوب تخطط لاستخدامه:

- لصق أوراق أو لوحات على الحائط أو النافذة والاحتفاظ بالملاحظات عليها. ☐
- تسجيل ما تم مناقشته وما تم التوصل إليه من قرارات في هذه اللوحات. ☐
- استخدام عبارات موجزة وكلمات قصيرة لنقل المعنى. ☐
- توزيع بعض مسودات المستندات على المشاركين من خلال بعض أفراد المجموعة. ☐
- التسجيل الصوتي لاجتماعات إثارة الأفكار ثم تفريغ هذه الشرائط على الورق. ☐
- توفير كاتب اختزال في الاجتماع لتدوين الملاحظات. ☐

التقييم في الاجتماع التالي

في المرة التالية التي تجتمع فيها مع أفراد الفريق للمناقشة، حاول تجربة هذا الأسلوب للتركيز على أدوار الأشخاص في الاجتماع. بعد ذلك، اطلب من كل عضو في المجوعة أن يجيب على الاستبيان التالي. ثم ناقش رد الفعل الخاص بكل مشترك مع المجموعة. والهدف هنا هو اكتشاف كيف تحسنت عملية الاتصال في هذا الاجتماع. فإما أن تكتشف أن كل شخص قد انجذب نحو دور معين كان مكلفًا به، أو تكتشف أنك تحتاج إلى تحديد مسئوليات الأفراد في الاجتماع بشكل أفضل.

الاستبيان الخاص بمجوعة حل المشكلات

١-كيف تم اختيار جدول الأعمال؟
٢-من الذي قاد الحوار؟ ولماذا؟
٣-هل قمت بتسجيل الموضوعات المقدمة؟
٤-هل شارك جميع الحاضرين في الحوارات؟ إذا لم يكن الأمر كذلك، فما السبب؟
٥-هل تم التوصل إلى اتفاق بالإجماع؟ إذا لم يكن الأمر كذلك، فما السبب؟

في المرة التالية التي تشارك فيها في أحد اجتماعات حل المشكلات أو اتخاذ القـــرار قـم بملء النموذج التالي للمساعدة في تحديد النقاط التي تم التعامل معها بشكل جيد، وتلـك التـي تحتاج إلى بعض التحسين.

نموذج تقييم الاجتماع

المعايير	التقدير من 0 إلى 10 (10 = مرتفع)
الإعداد	
١- تم إعلام المشاركين بشكل مسبق.	________
٢- استعد المشاركون بشكل تام لدورهم ومساهماتهم.	________
٣- التزم المشاركون بتناول الموضوعات المشتركة.	________
٤- غرفة الاجتماع كانت مريحة ومجهزة وليست عرضة لمصادر الإزعاج.	________
٥- تم بدء الاجتماع في الميعاد.	________
٦- جدول الأعمال كان واضحًا وتم تقديمه بشكل جيد.	________
التنظيم	
٧- تم الالتزام بجدول الأعمال بفعالية ومرونة.	________
٨- انصب التركيز على الموضوع محل المناقشة.	________
٩- تمت مناقشة جميع وجهات النظر الخاصة بأحد الموضوعات ووضعها في الاعتبار قبل الانتقال إلى موضوع آخر.	________
١٠- تميز الحوار بالسلاسة من خلال تبادل المشاركين لأدوار المتحدث والمستمع بشكل منظم.	________
١١- تم التحرك بالسرعة التي تعكس قوة الدفع التي تتوفر لدى الفريق.	________
المشاركة	
١٢- أسهم المشاركون بفعالية من خلال تفاعل متزن.	________
١٣- قام المشاركون بعرض أفكارهم ومشاعرهم الخاصة بوضوح.	________
١٤- أنصت المشاركون بانتباه إلى مساهمات الآخرين.	________
١٥- استجاب المشاركون بشكل مباشر وبناء لوجهات نظر الآخرين.	________
١٦- أدى التدفق التلقائي للطاقات والتفكير الإبداعي إلى إيضاح كامل للموضوع.	________

المعايير	التقدير من 0 إلى 10 (10 = مرتفع)
١٧- ارتفاع مستوى الروح المعنوية والعاطفة لدى المجموعة.	________
١٨- تمت مناقشة القضايا والحلول المقترحة لها وليس الشخصيات وتأثيرها.	________
١٩- تقبل الأفراد وجهات نظر الآخرين دون الدخول في هجوم شخصي أو رفض غير موضوعي.	________
٢٠- قام الأعضاء بدعم الرئيس والمسجل أثناء قيادتهم للمجموعة.	________
٢١- تم التخلص بسهولة من المقاطعات والمضايقات.	________
الختام	
٢٢- لم يتم إصدار أية أحكام نهائية قبل الانتهاء من تسجيل كل وجهات النظر.	________
٢٣- تم عرض تلخيص موجز للتقدم الحادث وتم إقرار النتائج.	________
٢٤- تمت إدارة المناقشات بشكل فعال حتى الاتفاق على رأي ثم توقفت المناقشات.	________
٢٥- تم الإعلان بوضوح عن خطوات العمل وتوثيقها.	________
٢٦- تم وضع آلية للرقابة والمتابعة.	________
٢٧- انتهى الاجتماع تسوده المشاعر الإيجابية والتفاهم المتبادل.	________

الخطوات الستة لحل المشكلات واتخاذ القرار

تغطي الفصول الست التالية إحدى الطرق المنظمة التي تتناول عملية حل المشكلات واتخاذ القرار. والخطوات الستة التي ستتعرف عليها هي:

١- الإقرار بالمشكلة
٢- تحديد المشكلة
٣- تحليل سبب المشكلة
٤- التعرف على الحلول المتاحة للمشكلة
٥- اتخاذ القرار الخاص بحل المشكلة
٦- وضع وتنفيذ إحدى خطط العمل الخاصة بحل المشكلة.

الفصل الرابع

الخطوة الأولى: الإقرار بالمشكلة

تبدأ عملية حل المشكلات واتخاذ القرار بالاعتراف بأن هناك موضوعا يحتاج إلى حل. أحيانا، تبدأ إحدى المشكلات في الحدوث دون أن تلاحظها حتى تفاجئك من حيث لا تدري. حتى عندما تكون المشكلة واضحة، فمن الأفضل أن تبدأ بالخطوة الأولى.

تتعامل الخطوة الخاصة بالإقرار بالمشكلة مع الجزء الظاهر من المشكلة أو ما يمكن أن نسميه "قمة الجبل الجليدي".

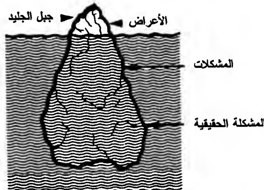
التعرف على الحجم الحقيقي للمشكلة

مهما كان الحجم الهائل لقمة الجبل الجليدي التي تبدو على السطح، فإن ثمانين بالمائة من الجبل الجليدي يختفي تحت سطح الماء.

وينطبق هذا الأمر تماما على المشاكل. فمهما كانت المقابلة الأولى مع إحدى المشكلات خطيرة أو مقلقة، ما هي إلا أحد أعراض المتاعب المختفية أو المشكلة الحقيقية.

قد تكون الأعراض تافهة، مثل أحد العيوب الثانوية، أو قد تكون خطيرة ويجب التعامل معها على الفور، وذلك مثل هبوط في مستويات الإنتاج. في كلتا الحالتين، تعتبر هذه الأمور أعراض جانبية للمشكلة الحقيقية التي تقبع تحت السطح.

تذكرك قاعدة الجبل الجليدي على التحلي بالصبر. حيث يجب عليك أن تفهم المشكلة بالكامل قبل أن تهرع إلى إيجاد حل لها. لذا فإن الفحص والبحث والتدقيق والتصنيف والدراسة هي كلمات السر الخاصة بالخطوة الأولى.



إشراك جميع المتأثرين بالمشكلة

قبل البدء في البحث عن السبب الحقيقي للمشكلة، يجب أن تتأكد من إشراك جميع الأشخاص المناسبين. وتؤثر المشاكل في العادة على الآخرين بطريقة غير متوقعة ولا يمكنك أن تفترض أن أعضاء فريق العمل الخاص بك تتوافر لديهم كل المعلومات التي تحتاج إليها للوصول إلى حل لهذه المشكلة. وإحدى المشكلات الشائعة التي تتعلق بعملية الإقرار بالمشكلة تتمثل في تحديد وإعلام وإشراك المتأثرين الآخرين بهذه المشكلة.

والمتأثر: هو أي شخص له مصلحة متعلقة بنتائج أحد المشروعات أو يتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بإحدى المشكلات أو له سلطة مساندة أو الاعتراض على أحد القرارات.

والحل الفعال للمشكلات يجب أن يضمن وضع جميع وجهات النظر الخاصة بالمتأثرين الآخرين في الاعتبار أثناء المناقشات. وأفضل ضمان للعثور على الحل المناسب والتأكد من الالتزام بتنفيذ هذا الحل هو توسيع المنظور الخاص بالمشكلة في البداية. للقيام بهذا الأمر بشكل منظم، استخدم ورقة العمل التالية الخاصة باختيار وجهة النظر.

وجهة نظر المتأثرين بالمشكلة	من هو أفضل شخص يمكن أن يمثلهم؟	ما هو الدافع الأساسي الذي يحركهم؟	كيف يجب أن يتم إشراكهم؟

المناقشات التمهيدية - أفضل نقطة للانطلاق

تبدأ عملية الإقرار بالمشكلة في العادة ببعض المناقشات التي تتم للتعرف على الأعراض من المشتركين في العملية. فقد تبدو المشكلة مختلفة عند النظر إليها من زاوية أخرى. من الواجب أيضا توافر الإنصات بعقلية متفتحة وتعاطف صادق وذلك من أجل تقييم وجهات نظر الآخرين بشكل موضوعي. والهدف هنا هو الحصول على أكبر قدر من المعلومات المتاحة.

قد تتغير انطباعاتك الخاصة بإحدى المشكلات خلال إحدى المناقشات التمهيدية. فالمشكلة التي قد تبدو أنها مشكلة فنية (مثل عدم القدرة على العثور على أحد العيوب داخل أحد برامج الكمبيوتر) يمكن أن تتغير إلى أن تكون نزاع شخصي بين المبرمجين الذي لا يطلعون بعضهم على المعلومات المختلفة التي يعرفها كل منهم.

وتمثل دراسة العوامل البشرية (الأعراض المعنوية) المرتبطة أهمية كبرى من أجل التوصل إلى فهم أعمق للمشكلة. وتشمل هذه العوامل: المشاعر والآراء المتعارضة والإحباطات وردود الأفعال الشخصية والشائعات. وهذه المعلومات ليست بيانات علمية ثابتة (أعراض مادية) إلا أنها مع ذلك تمثل أهمية كبيرة. أثناء المناقشات التمهيدية يجب عليك أن تكتشف جميع التأثيرات والعواقب المترتبة على المشكلة، بالإضافة إلى الأعراض المعنوية والمادية، والكشف عن كل وجهات النظر المبدئية المتعلقة بهذا الموقف.

ومتى تم الحصول على وجهات النظر هذه، يكون من الأفضل تقسيمها إلى فئتين: معنوية ومادية.

البيانات المادية	البيانات المعنوية
الحقائق والنتائج والأحداث والتاريخ والإحصاءات والقوى المؤثرة والأهداف والإجراءات والظواهر المادية والانحرافات الجديرة بالملاحظة والعوامل الزمنية والميول ومستويات الإنتاجية والجودة والأداء.	المشاعر والآراء والعوامل البشرية والاحتكاك والتوجهات ومستويات الإشباع والضغوط والإحباطات والتعارض في الشخصيات والسلوك والشائعات والسليقة وردود الفعل الداخلية والسهو والنسيان.

القدر الكافي من المعلومات الذي يجب الحصول عليه

ما هو المدى الذي يجب أن تذهب إليه في عملية الإقرار بالمشكلة؟ يمكنك القول أن الحصول على جميع الحقائق (المادية) والتعرف على جميع المشاعر (المعنوية) هو الهدف هنا. إلا أن المشكلة تكمن في معرفة التوقيت الذي تكتشف فيه جميع هذه الأمور. (سوف تستمر في الواقع في جمع الحقائق والتعرف على الانطباعات خلال جميع الخطوات الخاصة بعملية حل المشكلات واتخاذ القرار.)

إلا أن المؤشر العام على أنك قد انتهيت من الخطوة الأولى في هذه العملية هو أن يتفق الجميع على أن هناك مشكلة تحتاج إلى حل، وأن يتم الاستماع إلى جميع وجهات النظر وتسجيلها وتصنيفها.

الأساليب الخاصة بالإقرار بالمشكلة

هناك خمسة أساليب في الخطوة الأولى من شأنها أن تساعدك في عملية الإقرار بالمشكلة:

١- تحديد الأعراض

٢- احتواء المشكلة

٣- أساليب البحث

٤- اللقاءات الخاصة بجمع البيانات

٥- جلسات إثارة الأفكار الجماعية

وسوف يتم التعرف على كل أسلوب بشكل مستقل.

تحديد الأعراض

تعتبر قائمة الأعراض نموذجا بسيطا يستخدم لإدراج كل المظاهر والنتائج والتأثيرات الواضحة. ويتم إنشاء هذه القائمة من خلال مناقشة وتسجيل البيانات ووجهات النظر الأولية لكل شخص مشترك في العملية.

فيما يلي مثال لإحدى قوائم الأعراض التي تم ملأها بمجموعة من الحقائق الخاصة بحالة شركة **Consumer Tech** التي تم ذكرها من قبل.

العرض	مادي	معنوي
المنتج الحالي يباع بشكل جيد	✔	
منتج جديد حدث به تطور كبير	✔	
يريد القسم الهندسي إجراء التغييرات الآن		✔
يعاني قسم الإنتاج من مشكلات في المكونات	✔	
انخفاض الجودة بناء على نتائج الاختبارات	✔	
مدير التسويق على استعداد للإعلان عن المنتج الجديد		✔
المدير المالي قلق بسبب ارتفاع مستوى المخزون		✔
لم تسفر الاجتماعات عن أي شيء		✔
حوارات عاصفة		✔

ابحث عن كل من البيانات المادية والمعنوية. لن تكون النسبة بين هذه وتلك دائما متساوية، إلا أنك يجب أن تدرسها جميعا.

يمكنك استخدام القائمة التالية للمثال أو المشكلة الخاصة بك.

قائمة الأعراض

العـــــــــرض	مادي	معنوي

احتواء المشكلة

احتواء المشكلة يعني اتخاذ إجراء سريع ومؤقت لعلاج أعــراض المشــكلة ومنــع هــذه الأعراض من الازدياد سوءا عن طريق بعض الإصلاحات السريع. وقد تم تصميـــم عمليـــة احتواء المشكلة لحماية العميل، وتقليل الضرر، وتحجيـــم المشــكلة ومنعــها مــن الانتشـــار بالإضافة إلى كسب بعض الوقت الذي يقوم خلاله فريق العمل بحل هذه المشكلة. وفيما يلـــي بعض الأدوات الخاصة بالاحتواء السريع للمشكلة:

- البحث بشكل سريع عن مصدر التهديدات التي تتعلق باستمرار العمل.
- مناقشة بعض ردود الأفعال الفورية التي يجب القيـــم بـــها لإيقـــاف تضخـــم المشـــكلة وتحجيمها.
- تعديل بعض الحلول القديمة كحل مؤقت وسريع للأعراض الجديدة.
- استخدام أسلوب المحاولة والخطأ حتى يتم العثور على أحد الحلول التـــي تخفـــف مـــن الضغوط الحالية.

يمكن أن تحدث بعض المضاعفات الخطيرة عندما لا يتم التعامل مع الأعراض المصاحبة للمشكلة. وأسوأ ما في الأمر أنه قد يتم اعتبار هذا العلاج المؤقت للأعراض هو الحل النهائي للمشكلة. وعندما يخف الضغط الموجود الناشئ عن إحدى المشكلات، قد يتم التحول إلى بعض المشكلات الأخرى. ويخلق الاعتماد على إجراءات الاحتواء دائرة مفرغة تؤدي إلى تولد مشاعر الإحباط واليأس. ويمكن النظر إلى عملية احتواء المشكلة على أنه نوع من الإدمان الذي يزداد سوءاً مع مرور الوقت حتى يتم العثور على السبب الحقيقي للمشكلة واستئصاله. على سبيل المثال، أحد أعضاء فريق العمل الخاص بك يعاني من انخفاض في معنوياته. ويحاول أصدقاؤه الترويح عنه فلا يلاقوا إلا بعض النجاح القليل. وترسل هذا الشخص إلى قسم الموارد البشرية لعمل بعض الاستشارات فيحدث بعض التحسن في حالته. وتلجأ مراراً وتكراراً إلى قسم الموارد البشرية فلا تحصل إلا على بعض النتائج الطفيفة. وتكتشف فيما بعد أن ابن هذا الشخص يدخل في مشاجرات كثيرة في المدرسة وأن هذا الموقف الشخصي الذي لا يرتبط بالعمل هو السبب في انخفاض معنويات هذا الشخص.

القواعد الأساسية

- احتفظ بإجراءات احتواء المشكلة عند الحد الأدنى.
- اجعل إجراءات الاحتواء سريعة ومناسبة وغير مكلفة.
- أوضح بشكل بارز أن جميع الحلول الخاصة بأعراض المشكلة هي مجرد إجراءات مؤقتة.
- حاول الوصول من خلال إجراءات الاحتواء إلى فهم أفضل للمشكلة الحقيقية، واستخدم الأمور التي أثبتت جدواها خلال هذه الإجراءات على المدى الطويل.
- استمر في تنفيذ خطوات مخطط حل المشكلات واتخاذ القرار.

وسائل البحث

سوف تساعدك عملية جمع البيانات على دراسة خلفية المشكلة وتأثيراتها بشكل منظم. وهذه الطريقة التي تتكون من عشر خطوات سوف تقودك خلال تصميم وتنفيذ عملية استكشاف المشكلة. وتشمل ورقة عمل جمع البيانات الموضحة فيما يلي، عدد من الطرق التي قد تختارها من أجل الدراسة التي ستقوم بها. كما سيلي بعدها إحدى الصفحات التي توضح عينة البيانات المستهدفة (انظر صفحة ٣٨).

عملية جمع البيانات

١- حدد نوع البيانات الكلية التي تحتاجها لتعريف المشكلة (استخدم ورقة عمل جمع البيانات الموضحة أدناه).
٢- اختر طرق جمع البيانات التي تناسب بشكل أفضل هذا النوع من المعلومات.
٣- عرف البيانات المستهدفة المحددة التي تأمل أن تجمعها باستخدام كل أسلوب مناسب (انظر عينة البيانات المستهدفة صفحة ٣٨).
٤- قم بجمع البيانات المطلوبة.
٥- حلل البيانات من أجل وضع النماذج.
٦- ضع إحدى الطرق التي يمكن بها تأكيد هذا التحليل، مثل إجراء إحدى التجارب أو القيام بعملية أكثر تركيزًا لجمع البيانات.
٧- قم بجمع البيانات لتأكيد النموذج.
٨- قم بتوثيق البيانات والتحليلات في نموذج مفهوم.
٩- قم بإعداد عرض تقديمي مرئي إذا احتاج الآخرون إلى استعمال التحليل الخاص بك.
١٠- قم بتقديم البيانات والتحليلات الخاصة بك للجميع.

لكي تنجح في مهمتك، حدد أولاً البيانات المستهدفة التي تسعى للحصول عليها، ثم قم بتصميم خطة البحث للتركيز على هذه المعلومات.

ورقة عمل جمع البيانات

المعلومات العامة المطلوبة لتحديد المشكلة	
وسيلة جمع البيانات	بيانات مستهدفة محددة
الاستبيانات المقابلات الشخصية الإحصائيات الخاصة بالإنتاج الإحصائيات الخاصة بالجودة الإحصائيات المالية عينات العمل التجارب الفنية دراسات الحركة مقابل الزمن أوراق المتابعة المجموعات الاختبارية وسائل أخرى	

عينة البيانات المستهدفة

النتائج	مستويات الإنتاج	________
	مستويات الجودة	________
	مستويات الخطأ وإعادة العمل	________
	رضاء العميل	________
	الأداء في مقابل المستهدف	________
	الإنفاق في مقابل الميزانية	________
	هامش الربح	________
	العائد على الاستثمار	________
الموارد	الأفراد والتدريب	________
	الوقت	________
	رأس المال	________
	القدرة الإنتاجية	________
	المساحة المادية	________
	المعدات	________
	المخزون	________
التنظيم	الهيكل والوظيفة	________
	الأدوار والمسئوليات	________
	الإجراءات والسياسات الخاصة بالعاملين	________
	مستوى أداء الإدارة	________
	نظام التخطيط الاستراتيجي	________
	نظام الاتصال عبر المؤسسة	________
	نظام رفع التقارير بالمعلومات للإدارة	________
	أسلوب الإدارة والبيئة المشتركة	________
	معنويات العاملين	________
البيئة الخارجية	الأقسام الأخرى	________
	الموردون	________
	الاقتصاد/الصناعة	________
	التكنولوجيا الحديثة	________
	الوضع في السوق	________
	سوق العمل	________
	الهيئات التعليمية	________
	السياسة	________
	المنافسون	________
	سمعة الشركة	________

الالتزامات	المتأثرون	
	الاتفاقات التعاقدية	________
	القيود القانونية	________
	عقود العمالة وقانون التوظيف	________
	الضوابط الحكومية	________
	الاعتبارات البيئية	________
	المسئولية الاجتماعية	________
	الالتزامات المالية	________
	صحة ورفاهية الموظف	

جمع البيانات من خلال المقابلات

لا يكون لدى الفرد أو الجماعة التي تبدأ في إعداد ملخص حل المشكلات واتخاذ القرارات جميع البيانات ذات الصلة. ويمكن أن تصبح عملية البحث عن هذه البيانات عملية مكلفة للغاية. ويقوم كثير من القائمين على عملية حل المشكلات واتخاذ القرار باستخدام اللقاءات الشخصية والمقابلات الجماعية كأداة أولية من أدوات جمع البيانات.

والمقابلات الخاصة بجمع البيانات هي مناقشات موجهة نحو النتائج، صممت خصيصًا من أجل التعرف على وجهة نظر الشخص في المشكلة. ويقوم المضيف بتوجيه الأسئلة والإنصات إلى الأجوبة وأخذ الملاحظات، ولكنه لا يتحدث كثيرًا. ومن الضروري للغاية معرفة الأسئلة التي يجب طرحها قبل المقابلة.

توضح القائمة التالية بعض الاستفسارات المناسبة. يمكن استخدام هذه القائمة كأداة مساعدة في التخطيط لجمع البيانات. عند محاولة الكشف عن إحدى المشكلات ووجدت أن الشخص الذي توجه إليه الأسئلة غير متقبل لهذه الأسئلة بشكل تام أو أن المجموعة التي تتعامل معها ليس لديها فهم حقيقي لطبيعة الموقف، ضع علامة أمام الأسئلة التي تظن أنك تستطيع الحصول على المعلومات التي تحتاجها من خلالها.

تحذير: يمكن أن تكون المقابلات غير فعالة أو غير مثمرة إلا إذا قمت بالتخطيط لها بحرص بشكل مقدم. والاجتماعات الشخصية من الأمور المستنفذة للوقت كما أن الملاحظات الكبيرة يكون من الصعب تحليلها. إلا أن الاجتماعات الشخصية هذه ينتج عنها أكثر المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها لذا، يجب أخذ هذا النوع من وسائل جمع المعلومات في الاعتبار.

الأسئلة الخاصة بالتعرف على المشكلات

ضع علامة أمام أي من الأسئلة التي تخطط لاستخدامها في مثال المشكلة الخاص بك:

كيف تسير الأمور؟	ــــــــ
ما هي المشاكل التي واجهتك مؤخرًا؟	ــــــــ
تبدو متعبًا/محبطًا/قلقًا مؤخرًا. ما الذي يحدث؟	ــــــــ
ما هي في رأيك الأمور التي اختلفت هنا مؤخرًا؟	ــــــــ
ما الذي تغير في رأيك؟	ــــــــ
كيف يسير عملك؟	ــــــــ
في أي مجال تحتاج إلى المساعدة؟	ــــــــ
ما الذي يرضيك وما الذي لا يرضيك؟	ــــــــ
ما هي الأمور التي تجدها محيرة؟	ــــــــ
ما هو موقفك تجاه هذا الأمر؟	ــــــــ
ما الذي يدور في ذهنك؟	ــــــــ
لقد لاحظت مؤخرًا بعض مؤشرات التأخير/تأجيل العمل/انخفاض الجودة. فما رأيك؟	ــــــــ
لا تبدو كعادتك هذه الأيام. فما الذي يجري؟	ــــــــ
ما هو شعورك تجاه هذه الصراع/الموقف؟	ــــــــ
ما رأيك في هذه المشكلة؟	ــــــــ
ما هي المشكلات/الخلافات/سوء الفهم/النزاعات/المتاعب التي عرفتها مؤخرًا؟	ــــــــ
ما هو تقييمك لهذا الموقف؟	ــــــــ
في رأيك، إلى أي مدى كنا متفقين في الرأي مؤخرًا؟	ــــــــ
ما الأمر الذي قمت به مؤخرًا ولا توافق عليه/تعترض عليه/تكرهه/لا تتفق معه/لا تفهمه/يثير حيرتك؟	ــــــــ
ما هو في اعتقادك وجه الخلاف بيننا؟	ــــــــ
ما هي وجهة النظر/الرؤية الخاصة بك التي تشعر أنني أغفلتها مؤخرًا؟	ــــــــ
ما هي في رأيك الفرص التي أمامنا للنجاح في هذا البرنامج؟	ــــــــ
ما هي أفكارك واقتراحاتك فيما يتعلق بهذا المشروع؟	ــــــــ
في أي المجالات تشعر بالثقة بالنفس/بفقدان الثقة بالنفس؟	ــــــــ
ما الذي يزعجك؟	ــــــــ
ما الذي يجري؟	ــــــــ
ما الذي ألم بك؟	ــــــــ
من المشترك في الأمر، وكيف؟	ــــــــ
كيف ترى الأمور التي تجري هنا؟	ــــــــ
كيف تؤثر عليك هذه المشكلة؟	ــــــــ

جلسات إثارة الأفكار الجماعية

إن جمع عدد من الأطراف المشتركة في الأمر معًا في إحدى جلسات إثارة الأفكار له بعض المزايا التي تتعلق بالتحكم في الوقت. وجلسات إثارة الأفكار هي في الأساس مناقشات إبداعية يقوم فيها كل فرد ببناء مساهماته على المساهمات الخاصة بالآخرين لخلق صورة شاملة للموقف. مثلها مثل المقابلات الشخصية، تحتاج جلسات إثارة الأفكار إلى التخطيط من أجل حصد الثمار المرجوة. يجب أن تتم قيادة هذه الجلسات وإدارتها بشكل فعال لإبقاء المناقشات مركزة على الموضوع المطروح للنقاش.

قد يكفي عقد جلسة إثارة الأفكار مع كل أعضاء الفريق في مرحلة الإقرار بالمشكلة، إذا توفر لدى المجموعة البيانات الكافية. أما إذا لم تتوفر هذه البيانات، فقد يجب عليك أن تفكر في إشراك بعض المتأثرين في هذه الجلسات.

ويوفر السؤال "ما الذي تعرفه عن هذه المشكلة؟" (أو أشكال أخرى من الأسئلة الموجودة في قائمة الأسئلة الخاصة بالتعرف على المشكلة الموضحة عاليه) يوفر هذا السؤال نقطة الانطلاق الصحيحة لجلسة إثارة الأفكار بوصفها أداة من أدوات جمع المعلومات. إذا قمت بتنفيذ هذه الجلسات بالشكل الصحيح، يمكنك أن تساعد على تحقيق بعض القفزات الإبداعية العملاقة من خلال الجهد المشترك للحاضرين.

فيما يلي بعض الإرشادات النافعة التي يمكنك تطبيقها خلال جلسات إثارة الأفكار. يحتل دور رئيس الجلسة هنا أهمية إضافية إذا أردت لهذه الطريقة أن تنجح. أما إذا أبدى المشاركون حكمًا أو رد فعل سلبي أو هاجم كل منهم مساهمات الآخر في الحوار، فإن ذلك يؤدي إلى انهيار عملية إثارة الأفكار.

الإرشادات الخاصة بجلسات إثارة الأفكار	
السؤال	١- يعلن رئيس الجلسة بوضوح الهدف من الجلسة – السؤال الأساسي الذي سوف تجيب عليه المجموعة.
القائمة	٢- يقوم المسجل بتسجيل السؤال الأساسي.
طرح الأفكار	٣- يقوم جميع المشاركون بطرح أكبر عدد ممكن من الأفكار.
القبول	٤- يتم قبول جميع الأفكار مهما كانت غير عملية أو غير واقعية.
التسجيل	٥- يقوم المسجل بتسجيل كافة الأفكار لكي يتمكن الجميع من رؤيتها.
الحث	٦- يقوم رئيس الجلسة بالاستمرار في طرح السؤال بصيغته الأصلية دون أي تغيير حتى يحافظ على العملية في مسارها الصحيح.
عدم المصادرة على الآخرين	٧- يقوم رئيس الجلسة بتذكير المشاركين – كلما دعت الحاجة إلى ذلك – بأنه غير مسموح لأي شخص بنقد أو تقييم أو المصادرة على أي اقتراح سواء في السر أو في العلن حتى تنتهي العملية.
البناء	٨- يقوم المشاركون بالبناء على أفكار الآخرين. وهذا بدوره يطرح أفكاراً جديدة، وتستمر الأفكار في الازدياد.
التعاون	٩- عن طريق تركيز هذه العملية التفاعلية، تقوم المجموعة باستثمار الطاقة الإبداعية الخاصة بكل مشارك وصياغتها في تفاعل متسلسل، وهو عمل تعاوني أو تضامني أكثر إنتاجية من المجموع الكلي لمجهود جميع الأفراد كل على حدة.

استخدم الإرشادات الخاصة بجلسات إثارة الأفكار ثم قم بتقييم النجاح الذي تحقق من خلال قائمة جلسات إثارة الأفكار التالية:

إرشادات المراجعة الخاصة بإثارة الأفكار	نعم	لا
١- هل تم تقديم السؤال وتسجيله بشكل واضح لكي يراه الجميع؟	☐	☐
٢- هل تم فهم المشاركين جيدا عن طريق ملاحظة إيماءاتهم الجسدية وتوجهاتهم؟	☐	☐
٣- هل تم مساءلة المشاركين والثناء عليهم على قدر الحاجة فقط؟	☐	☐
٤- هل تم قبول جميع المساهمات؟	☐	☐
٥- هل تم تشجيع الجميع على المشاركة بشكل متساو؟	☐	☐
٦- هل قام المسجل بتدوين كل الإسهامات الجديدة؟	☐	☐
٧- هل قامت المجموعة بمساعدة المسجل في تسجيل الأفكار بشكل دقيق؟	☐	☐
٨- هل سارت العملية وفق المسار المخطط لها؟	☐	☐
٩- هل قام أفراد الفريق الآخرون بالبناء على بعض الأفكار المطروحة؟	☐	☐
١٠- هل تم اقتراح وجهات نظر جديدة عند توقف العملية الإبداعية؟	☐	☐
١١- هل ظل رئيس الجلسة والمسجل على حيادهما دون تقييم أو إدارة دفة الحديث نحو وجهة نظرهما الشخصية؟	☐	☐
١٢- هل تم تدعيم القواعد الأساسية الخاصة بجلسات إثارة الأفكار عن طريق المنع الفوري لأي نقد أو مصادرة أو تقييم لآراء الآخرين؟	☐	☐
١٣- هل ظلت المجموعة على حماسها وتحفزها؟	☐	☐
١٤- هل تم الإقرار بأي اتفاق في الرأي وتلخيص هذا الاتفاق عند التوصل إليه؟	☐	☐

الاختبار الخاص بالإقرار بالمشكلة

قبل الانتقال إلى الخطوة الثانية في مخطط حل المشكلات واتخاذ القـــرار، أجـــب بكلمـــة "صحيح" أو بكلمة "خطأ" على العناصر التالية لمعرفة إذا كنت قد أنهيت مرحلـــة الإقـــرار بالمشكلة بشكل فعال أم لا.

كل ما تعرفه عن المشكلة تم توثيقه بما في ذلك جميع الحقائق والأعراض. ________

شملت المناقشات الخاصة بالإقرار بالمشكلة نطاق عريض مـــن وجـــهات النظر المشتركة في المشكلة أو المتأثرة بها. ________

تم أخذ رؤية العميل والمورد في الاعتبار. ________

تشعر جميع الأطراف أن وجهات النظر والرؤى الخاصة بها قد تم إدراجها وأن صوتها قد سمع. ________

وازنت التحقيقات المبدئية التي قمت بها بين الأنواع المختلفة من الحقـــائق، بمعنى الحقائق المادية والمعنوية. ________

تم وضع جميع الافتراضات في الاعتبار أثناء دراسة المشكلة ثم تم التـــأكد من هذه الافتراضات أو رفضها حيث تم التعامل مع الموقف بموضوعيـــة وانفتاح. ________

تم التخلص من أي مشاعر ملتوية لتنقية الأجواء والوصول إلـــى الرؤيـــة الحقيقية الموجودة في ذهن كل شخص من المجموعة. ________

تم بحث الأسئلة أو المعلومات الناقصة أو الافتراضات الخاصـــة بالمشـــكلة بشكل تام من خلال استخدام أساليب تقصي الحقائق، وتمت إضافة البيانـــات التي تم جمعها إلى القائمة الخاصة بالحقائق والأعراض. ________

لم تقتل المشكلة بحثًا، ولكنك قمت فقط بعقد بعض المناقشات المبدئية وجمـــع بعض البيانات لتتمكن من تحليل الاتجاهات والموضوعات الأساسية. ________

أقر جميع المشاركون بأن هناك قضية تحتاج إلى إيجاد حل لها. ________

الفصل الخامس

الخطوة الثانية: تحديد المشكلة

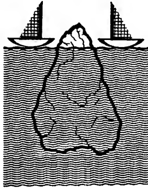
بعد إتمام الخطوة الأولى، يجب أن يتوافر لديك كم هائل من البيانات التي تتعلق بالمشكلة. قد يكون الأمر ما زال مثيرا للحيرة، أو أنك لا تعرف إلى الآن نوعية المشكلة التي تواجهك. فقد يكون لكل فرد من المشاركين في المجموعة تفسيرا مختلفا لنفس الموضوع.

بعد جلسات الإقرار بالمشكلة في مثال شركة **Consumer Tech**، حدد البعض هذه المشكلة على أنها مشكلة تصنيع. وأطلق عليها البعض مشكلة في التسويق. ويرى البعض أنها مشكلة تتعلق بنوع من الصراع الشخصي. أحد المحللين الإداريين الخارجيين حدد هذه المشكلة على أنها مشكلة في التخطيط. وكل وجهة نظر من وجهات النظر السابقة لها ما يبررها.

وستختلف المشكلة عند النظر إليها من زوايا مختلفة. وهؤلاء الذين ينظرون إلى المشكلة قد يطلقون عليها أسماء مختلفة على الرغم من أنهم يتحدثون جميعا عن نفس المشكلة. وسواء كان الاختلاف في الآراء منشأه الاختلاف في التفاصيل أم الموضوعات الأساسية، فإن هذا الاختلاف يعوق العمل الجماعي لحل هذه الأمور.

التباين في وجهات النظر

يشبه هذا التباين في وجهات النظر هنا، الرؤية المختلفة التي يرى بها بعض ركاب قوارب النجاة أحد الجبال الجليدية المختفية والتي لا يظهر منها إلا جزء صغير، فكل مجموعة من الركاب موجودة في أحد قوارب النجاة ترى هذا العائق من زاوية رؤية مختلفة. وإذا حدث هذا الأمر فمن الصعب للغاية الاتفاق على وصف محدد لهذا العائق (الجبل الجليدي). بالمثل، إذا أخبر أحد المديرين أحد موظفيه أنه يسلك سلوكا سلبيا. فعادة ما يرفض الموظف هذا الوصف. وتكون النتيجة في الواقع أن يشعر هذا الموظف بأن رئيسه في العمل هو الذي يعاني من انحراف في وجهة النظر التي يكونها عنه.



ماذا نعني بعملية تحديد المشكلة؟

تهدف الخطوة الثانية إلى تعريف وتحديد جوانب التعارض بطريقة يمكن للجميع قبولها. والتعريف يمكن أن يكون في عبارة تركز على القضية الأساسية أو العقبة الرئيسية. يجب أن يصف هذا التعريف الكيفية التي تتأثر بها الأمور بهذه المشكلة، والأشياء التي تحتاج إلى تغيير، بالإضافة إلى تحديد بؤرة المشكلة.

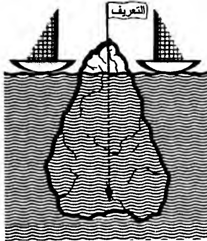
على سبيل المثال، يتفق الجميع في المثال الخاص بشركة **Consumer Tech** على أن هناك اختلافا في الكيفية التي يجب بها المضي قدما في التعامل مع التطوير الجديد على المنتج. فإحدى المجموعات تريد أن تقدم التطوير الجديد على الفور، بينما ترغب المجموعة الأخرى في اتباع خطة تنفيذ أكثر تنظيما.

وينتج عن عملية تعريف المشكلة بيان بسيط متفق عليه للجوانب العامة من المشكلة. فهناك حاجة إلى تحديد القضية المحورية التي تحتاج إلى حل: ويتمثل هذا التحديد في بيان موحد عن المشكلة الأساسية.

أهمية التعريف

ما هي الفائدة المرجوة من عملية تحديد المشكلة ووضع تعريف لها؟ يعمل التعريف الخاص بالمشكلة كنقطة مرجعية واضحة لكي يتم التركيز عليها خلال عملية حل المشكلة واتخاذ القرار.

ويعتبر التعريف مثله مثل العلم الذي يتضح في الشكل الموضح والذي يمكن لجميع قوارب النجاة أن تراه من أي اتجاه. ويشير السهم المنقوط إلى أن وظيفة هذه العلامة هو توضيح الامتدادات غير الظاهرة للجبل الجليدي (أو المشكلة التي تحتاج إلى الحل).



الأمر الأكثر أهمية هنا، هو أنه يجب على جميع وجهات النظر أن تتفق على ماهية المشكلة التي يجب حلها. يؤدي النزاع الخارجي أو الاختلاف الداخلي عند هذه النقطة إلى تدمير أية فرصة محتملة للتحليل المنطقي في الخطوة الثالثة. وإذا استطاع جميع المشاركون الاتفاق على التعريف الخاص بالمشكلة، يكونوا بذلك قد اجتازوا مسافة كبيرة على طريق العثور على حل المشكلة. وسيكونوا قد انخرطوا في المشكلة من الداخل ويرغبون بصدق في المساعدة في حل هذه المشكلة.

كيف يمكن الوصول إلى تعريف للمشكلة

هناك أربعة أساليب من شأنها أن تساعدك في التوصل إلى تعريف لإحدى المشاكل، وهذه الأساليب هي:

١- تحليل البيانات
٢- جلسات إثارة الأفكار
٣- تحليل السلبيات والإيجابيات
٤- تحليل الكلمات الأساسية

وفيما يلي وصف تفصيلي لكل أسلوب من هذه الأساليب.

تحليل البيانات

أكثر الطرق المباشرة التي يمكن استخدامها للوصول إلى تعريف عملي هو دراسة الأعراض والبحث عن قاسم مشترك بينها. وتساعد ورقة عمل تحليل البيانات على التفكير بهذه الطريقة. ويمكنك استخدامها كالتالي:

قم بكتابة الأعراض الأساسية في العمود الأيمن. ابحث عن النماذج. قم بدراسة الأعراض لتحديد العامل المتكرر. صنف الأعراض في مجموعات مرتبطة لتحديد نوع المشكلة التي تتناولها الآن. من أمثلة أنواع المشاكل: مشاكل فنية، مشاكل في عادات العمل، مشاكل شخصية، مشاكل تنظيمية، مشاكل في الخدمات، في الكفاءة، في الاتصال، وغيرها من الأنواع العديدة. ابحث عن القاسم المشترك حتى تتضح القضية المحورية.

ورقة عمل تحليل البيانات

العرض	النوع	القاسم المشترك
الأنماط أو القواسم المشتركة		

جلسات إثارة الأفكار

استخدم ورقة العمل الخاصة بالتعريف الموضحة في صفحة ٥٠ لإدراج كل العبارات المحتملة التي تعبر عن المشكلة. أحد الأسئلة الشائعة التي تستخدم في علمية إثارة الأفكار هو: "كيف تختلف الأشياء عن الطريقة التي نرغب في أن تكون عليها هذه الأشياء ؟" من الأسئلة الأخرى المحتملة:

- ما هي المشكلة؟
- ما هي القضية المحورية؟
- كيف يختلف الموقف الحالي عن الموقف المثالي المفترض؟
- ما الذي ترغب في علاجه أو منعه؟
- ما هو نوع المشكلة التي تواجهها؟
- ما هو نوع التعارض في الأفكار أو في النوايا الذي تواجهه الآن؟

تأكد من تحديد كلا جانبي المشكلة. إحدى الطرق للقيام بهذا الأمر تتمثل في تعريف الموقف المحدد الذي ترغب في تغييره والعائق الذي يقف أمام هذا التغيير. على سبيل المثال، عبارة "الانخفاض الشديد لدرجة الحرارة في شهر فبراير" لا تمثل أية مشكلة حتى تقوم بإضافة "تقتل طيورنا الصغيرة". إذا تغير الجزء الثاني من المشكلة وأصبح "تضر بشدة بكبار السن الذين لا يستطيعون شراء مدفأة" يمكنك أن ترى كيف يمكن لتعريف المشكلة أن يغير بؤرة هذه المشكلة.

تعطي عينة التعليقات الموضحة في صفحة ٥٠ مثالاً حقيقيًا على بعض التعريفات التي تم وضعها في ورش عمل حل المشكلات.

ورقة عمل تعريف المشكلة

الاتجاهات

قم بصياغة البيانات المحتملة التي تعبر عن المشكلة فيما يلي عن طريق تحديد كل جوانب المشكلة. أولاً، قم بمناقشة الأفكار التي تتعلق بالقضية المحورية ثم قم بمناقشة الأهداف. بعد ذلك قم بتحديد الإجابات الأساسية لكل سؤال. ثم قم بدمج كل الإجابات الأساسية في بيانات المشكلة حتى تجد البيانات التي يمكن أن يوافق عليها الجميع.

ما هي القضية المحورية في هذه المشكلة؟
ما هي الأهداف التي يقف أمام تحقيقها هذه العوائق؟
ما هي البيانات التي تشتمل على الإجابة الأساسية لكل سؤال من الأسئلة السابقة والتي تصف المشكلة بشكل دقيق؟

عينة من بعض التعليقات الخاصة بالتعريف التي تمت صياغتها في ورش العمل الخاصة بحل المشكلات

لا يمكننا الوفاء ببيانات الشحن الجامدة غير المرنة الخاصة بالعميل والتي تتعلق بتوثيق برنامج الكمبيوتر الجديد بسبب التغييرات الهندسية المستمرة حتى آخر لحظة.

غياب الاتصال أثناء تغيير ورديات العمل يمنع الوردية التالية من معرفة الكيفية التي يمكن بها التعامل مع المشاكل التي لم يتم حلها بشكل سريع.

إحدى الحزم البرمجية الجديدة غير مطابقة للمواصفات ولا يمكن إصلاحها في الوقت المناسب للوفاء بتاريخ الإصدار الذي يحين موعده بعد شهر.

أحتاج إلى العمل مع أحد الزملاء، إلا أن كل منا لا يستطيع تحمل الآخر.

هناك أحد برامج المحاسبة اللازمة لإصدار الفواتير في موعدها المحدد والذي نحتاجه بشدة، إلا أنه كلما أصلحنا هذا البرنامج، يفسد ثانية.

تتدفق تكليفات العمل عليّ بشكل أكثر مما أستطيع التعامل معه بشكل مناسب مرة واحدة، إلا أن جميع التكليفات ذات أولوية قصوى ويجب الانتهاء منها بأسرع ما يمكن.

نحتاج إلى التعرف على إحدى المشكلات الخاصة بالعملاء عبر التليفون، إلا أن هذا العميل عاطفي للغاية لدرجة أنه لا يمكن الحصول منه على الحقائق.

ورقة عمل التعريف

تحليل السلبيات والإيجابيات

تساعد عملية تحليل السلبيات والإيجابيات في أحد الجداول الذي يتكون من عمودين، على وضع تعريف محدد للمشكلة. وهناك طريقتين تم تقديمهما هنا وهما:

الطريقة الخاصة ببيان ما تريد وما لا تريد، والثانية الطريقة الخاص ببيان العوائق.

ينتج عن الطريقة الأولى تعريف يحدد نوعين من العوامل المتعارضة. على سبيل المثال:

"يجب أن نقدم الخاصية الجديدة في المنتج حالاً، ضد، يجب أن نمضي قدمًا بشكل حريص حتى نتمكن من التعامل مع مشكلة التصنيع ومشكلة المخزون".

أما الطريقة الثانية فتسمح لك بسرد ما تريد أو ما تحتاج في مقابل ما يمنعك من الحصول عليه. على سبيل المثال:

"ترغب في تقديم الخاصية الجديدة في المنتج حالاً، إلا أن مشاكل الجودة تمنع تنفيذ هذا الأمر".

تحليل السلبيات والإيجابيات

ما تريد وما لا تريد

ما الذي تريده؟	ما الذي لا تريده؟

تحليل السلبيات والإيجابيات

العوائق

ما هي الكيفية التي ترغب أن تكون عليها الأمور؟ ما الذي تريده؟	ما هي العوائق التي تمنعك من الوصول إلى هذا الأمر؟

تحليل الكلمات الأساسية

تعتبر طريقة تحليل الكلمات الأساسية من وسائل تحديد الكلمات أو المبادئ الحيوية أو المثيرة للخلاف. ويعد الاتصال من الأشياء المهمة التي تؤثر على حل المشكلات واتخاذ القرار إلا أن الدلالات المختلفة للألفاظ قد تشكل عائقا أمام هذه العملية. تنشأ مشاكل الحوار عندما يكون لدى بعض الأفراد المختلفين معان مختلفة لنفس الكلمات. واستخدام ورقة عمل تحليل الكلمات الأساسية الموضحة في صفحة ٥٣ سوف يوضح الكلمات والمصطلحات المثيرة للخلاف للمساعدة في صياغة تعريف أوضح للمشكلة يمكن للجميع الاتفاق عليه.

لإجراء تحليل للكلمات الأساسية، اتبع الآتي:

- اختر الكلمة أو المصطلح الذي يبدو أنه يسبب المشكلة.
- اكتب هذه الكلمة في المربع العلوي من ورقة العمل.

- اجعل المجموعة تقوم بتعريف هذه الكلمة الأساسية بشكل محدد باستخدام أكبر عدد ممكن من الوسائل.
- اختر معنى واحدًا يوافق عليه الجميع وأدرج هذا المعنى في التعريف، أو استبدل الكلمة المثيرة للجدل في التعريف الذي قمت بصياغته بكلمة أكثر قبولاً.

في حالة شركة **Consumer Tech**، تعتبر كلمة "الجودة" من الكلمات المهمة التي يمكن تعريفها. فيما يلي ردود الفعل المبدئية الخاصة بأعضاء فريق العمل.

عينة لورقة العمل الخاصة بتحليل الكلمات الأساسية

الكلمة الأساسية	الجودة
التعريف	
المدير الهندسي ←	اعتراضات مقبولة (عادة 5 بالمائة أو أقل)
مدير الجودة ←	عدم وجود عيوب
مدير التسويق ←	الأفضل في السوق
المدير المالي ←	المنتج الذي له أعلى هامش ربح
الرئيس ←	المنتج الذي يزيد من سعر السهم

يعتبر تحليل الكلمات الأساسية مجرد وسيلة مساعدة توفر للقائمين على حل المشكلات واتخاذ القرار أداة قيمة لاكتشاف الأخطاء وإصلاحها.

ورقة العمل الخاصة بتحليل الكلمات الأساسية

الكلمة الأساسية

قم بتعريف الكلمة الأساسية بأقصى تحديد ممكن وبأكبر عدد ممكن من الوسائل

اختبر عملك

بعض النظر عن الطريقة التي تستخدمها للوصول إلى التعريف، من الأفكار الجيدة هنا اختبار فعالية هذه الطريقة قبل المضي قدمًا في استخدامها. يلخص الاختبار الخاص بتعريف المشكلة الأشياء التي تجعل من هذا التعريف تعريفًا فعالاً.

استعرض القائمة التالية، وقم بتقييم التعريف المقترح الذي توصلت إليه، وتعديله وفقًا لذلك. وقد أوضحت التجربة أن وضع التعريف غير المناسب هو أحد أكبر الأسباب التي تؤدي إلى تحديد المشكلة بشكل سيئ.

الاختبار الخاص بتعريف المشكلة

هل التعريف . . .	نعم	لا
يحدد المشكلة التي تريد حلها؟	☐	☐
يذكر بشكل عام جوانب المشكلة التي تريد علاجها؟	☐	☐
يشرح بالضبط ما تريد تغييره؟	☐	☐
يعين كلا جانبي المشكلة؟	☐	☐
يحدد العائق والهدف الذي يعترضه هذا العائق؟	☐	☐
يذكر القضية الأساسية المحورية؟	☐	☐
يقوم بتوثيق هذا المأزق بوضوح وبالتحديد؟	☐	☐
يقدم تعريفًا لنوع المشكلة التي تتعامل معها؟	☐	☐
يؤدي إلى اتفاق جميع الأطراف المشتركة في الصراع؟	☐	☐
يعين الشخص المسئول عن المشكلة؟	☐	☐

الفصل السادس

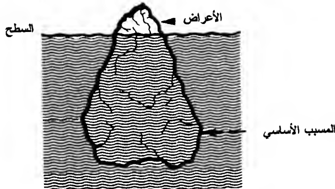
الخطوة الثالثة: تحليل سبب المشكلة

يؤدي تحليل مسبب المشكلة إلى الوصول إلى التعريف الصحيح للمشكلة. إذا كان الأمر كذلك، فما هي جدوى الخطوتين الأولى والثانية؟ تكمن جدوى هاتين الخطوتين في الصعوبة الكبيرة المتمثلة في سبر أغوار الموضوعات النفسية والعاطفية التي تحيط بالمشكلة. تساعد الخطوات السابقة في خلق وعي عام بماهية المشكلة. كما أن هذه الخطوات تساعد على الفصل بين المسببات (العوامل المساعدة أو الحافزة التي تعمل على إثارة المشكلة في المقام الأول) – والتأثيرات والأعراض والنواتج الثانوية الناتجة عن المسببات.

تبحث الخطوة الثالثة عن المسبب الأساسي للمشكلة. والمسبب الأساسي هو عامل قابل للحل ويمكن السيطرة عليه ويوضح سبب حدوث المشكلة في الأساس. ويطلق **Chester Barnard** (تشيستر برنارد) – أحد الكتاب الأوائل في مجال الإدارة – على هذا المسبب مصطلح " العامل المحدد". وقد وجد – بصفته الرئيس التنفيذي لإحدى شركات التليفون المحلية منذ عدة عقود مضت – أن المشاكل التي تصل إليه هي فقط التي تكون بها إحدى الحلقات المفقودة. وعندما يتمكن من العثور على هذه الحلقة المفقودة أو العامل المحدد، يمكنه في النهاية حل هذه المشكلة فورا وللأبد.

عودة إلى الجبل الجليدي

إذا عدنا إلى المثال الخاص بجبل الجليد نجد أننا في هذه الخطوة نبحث عن الجوهر الأساسي لهذا الجبل وهو المختفي تحت السطح كما هو موضح في الصورة.



وخلال الخطوة الثالثة سوف تقوم بتحديد القوى المساعدة التي تزيد المشكلة سوءا، ودراسة التفسيرات الجزئية التي قد تشكل الأسباب المحتملة، واستبعاد التأثيرات الثانوية الناتجة عن هذه الأسباب. قد تظن في لحظة من اللحظات أنك قد عثرت على الإجابة بمنتهى السرعة. وبينما تستمر في عملية تحليل الإجابات، توضح الطبقات المختفية تحت السطح أن التفسيرات الجزئية تعمل على كشف السبب وراء وجود هذه المشكلة. يقع المسبب الأساسي أسفل كل هذه الطبقات. وهو السبب الجوهري وراء حدوث المشكلة في المقام الأول ولذا يجب التعامل معه للعثور على حلول عملية على المدى الطويل.

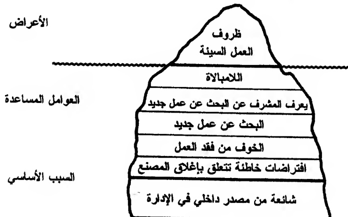
مثال محدد

توضح الطبقات التي تقع أسفل الجبل الجليدي الأهمية الكبيرة التي تحتلها عملية تحليل المشكلة. ويحاول الناس – في الأساس – إصلاح الأعراض الظاهرية أو التعامل مع التفسيرات الجزئية التي تنبع من المسبب الأساسي. على سبيل المثال:

يسمع أحد العاملين شائعة من مصدر داخلي في الإدارة تفيد بأن المصنع سيغلق أبوابه، ويفترض الأسوأ وهو أنه سوف يفقد عمله. على الرغم من أن هذا غير حقيقي، فإن هذا الأمر يؤدي إلى تولد إحساس بعدم الأمان ويقوم العامل بالبحث عن عمل جديد. يعرف المشرف بأمر هذا العامل ويبدأ في معاملته بمنتهى اللامبالاة بسبب عدم ولائه الظاهري للعمل. وإذا واجه العمل بعض الإخفاق، يعيش العاملون في هذا الوقت في ظروف عمل سيئة للغاية.

بالطبع قد لا يفهم الموظف مثل هذا التتابع المركب للأحداث أو قد لا يكون قادرا على التحدث مع رئيسه في العمل حول الافتراضات غير الصحيحة الذي قام بها. أو قد يشعر العامل أنه يجب عليه أن يحمي المصدر الموجود داخل الإدارة والذي أطلعه على هذه الإشاعة.

وتبدو الطبقات كالتالي، الأعراض الأحدث على السطح، والأسباب الأساسية في الأسفل:



إذا تمت دراسة هذه السلسلة المتناهية من الأحداث ومناقشتها بشكل متفتح فيمكن توضيح الأمور والتغلب على المشكلات. قد يعاني بعض الأطراف من بعض الحرج المؤقت إلا أنه لن تحدث أي أضرار دائمة.

التعامل مع المسبب الأساسي

قد يصل تحليل سبب المشكلة في بعض الأحيان إلى أحد الأسباب الأساسية التي لا يمكن حلها. إلا أن هذا السبب لا يكون هو المسبب الأساسي الفعلي، وذلك لأنه من الأمور غير الخاضعة للسيطرة ولا يمكن التعامل معها.

منذ عدة سنوات مضت، تعرض أحد فروع شركة تأمين إلى مشاكل مالية حادة في بداية الربيع. والمسبب الأساسي لهذه المشاكل الذي تم التوصل إليه هو إحدى العواصف الثلجية التي ضربت مقر الشركة الأم قبل بضعة أسابيع. خلال هذا الجو الشتوي القارص، لم يستطع أي شخص من الذهاب إلى العمل وتوقفت المراسلات البريدية لبضعة أيام.

ونتساءل هنا، هل كان الطقس هو السبب؟ بالقطع لا. وإنما هو تفسير جزئي للمشكلة. فلماذا تتسبب عاصفة ثلجية، شائعة الحدوث في مثل هذا الوقت من العام، في تعثر فرع الشركة؟

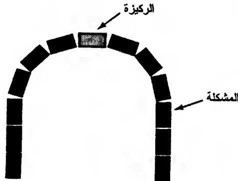
أوضح تحليل سبب المشكلة أنه لم يتم إدارة السيولة المالية في الفرع بالشكل المناسب كذا لم يتم الاستعداد لأسوء المواقف التي تماثل هذا الموقف الشائع الحدوث في الشتاء. كان المسبب الأساسي هو أنه لم يتم تعيين بديل لمدير الفرع أثناء قضائه فترة النقاهة بعد الجراحة التي أجراها. وستظهر العديد من المشكلات المالية الأخرى حتى يضطلع أحد الأشخاص بالمسئولية المالية للفرع (أو يتم تطبيق سياسة جديدة تمنع بقاء الوظائف الأساسية شاغرة في المستقبل).

أهمية إزالة المسبب الأساسي للمشكلة

يوضح المسبب الأساسي السبب في استمرار المشكلة وظهورها بشكل متكرر مما يدفع الأشخاص إلى المعاناة من الضغط والإحباط والحيرة. والمسبب الأساسي يشبه الركيزة – وهو الجزء الذي يثبت أجزاء القوس أو القنطرة معا.

ابحث عن هذا الركيزة، واعمل على إزالتها عن طريق العثور على الحل المناسب، وسوف تنهار المشكلة.

وعندما يتوافر لدى القائمين على حل المشكلة المعرفة العميقة التي تفسر الموقف بشكل تام، فإنك بذلك تكون قد عثرت على المسبب الأساسي. وعادة ما يكون المسبب الأساسي للمشكلة أمام عينيك ولكنك لا تدرك أهمية هذا العامل على وجه الخصوص.



المسبب الأساسي للمشكلة التي تعاني منها شركة Consumer Tech

عندما قام فريق إدارة **Consumer Tech** بتحليل اختلافهم حول الكيفية التي يجب أن يتعاملوا بها مع المنتج الجديد، وجدوا العديد من العوامل المساعدة. في النهاية توصلوا إلى أن المسبب الأساسي للمشكلة يكمن في مجلس الإدارة وبعض التقارير الأولية المبالغة في التفاؤل التي تتناول نجاح اختبارات فرشاة الأسنان الجديدة. ولقد تأثر المجلس بشكل كبير بالتأثير المحتمل على سعر السهم إذا اكتسح المنتج السوق قبل المنافسين.

ويفسر هذا مصدر الضغوط التي كانت تسعى لتقديم فرشاة الأسنان الجديدة على الفور. إلا أن مجلس الإدارة لم يطلع على الجوانب الكاملة للموضوع. فهناك الكثير من الموضوعات المتعلقة بالجودة وبالمخزون لم تحل بعد. لذا فقد تم تحديد المسبب الأساسي كالتالي:

تقرير غير كامل تم رفعه لمجلس الإدارة يتناول فرشاة الأسنان الإليكترونية.

ولكن كيف حدث هذا الأمر؟ قام بعض الموظفين المتحمسين برفع تقارير مبدئية حماسية إلى مجلس الإدارة. وهذه ليست جريمة في السوق المفتوح. فمن الطبيعي أن يرغب الجميع في رفع الأخبار الجيدة إلى المستويات الأعلى. وليس هناك من يقع عليه اللوم فيما يتعلق بالمسبب الرئيسي للمشكلة. فليس هذا هو الهدف. وإنما الهدف من تحليل سبب المشكلة هو معرفة ما الذي حدث حتى يمكن اتخاذ الإجراء التصحيحي الناجح.

لاحظ كيف يختلف هذا المسبب الأساسي عن الضغوط الفردية للوصول إلى حل للمشكلة. حيث تساهم هذه القوى في التعرف على سبب وجود المشكلة وتفسر بشكل جزئي سبب استمرارها. إلا أنها لا تكفي للعثور على المسبب الأساسي. وهنا تكمن قوة المسبب الأساسي. ابحث عن التفسير المفقود الذي يمكن أن يعترف به الجميع وستتاح لك في النهاية فرصة العثور على الحل.

للأسف، لن يؤدي التعامل مع المسبب الرئيسي الآن – إطلاع مجلس الإدارة على الصورة الكاملة للموقف – إلى حل المشكلة بأكملها. إلا إنه حتى يتم رفع تقرير كـــامل إلـــى مجلـــس الإدارة تصبح فرصة العثور على حل لهذه المشكلة معدومة.

التمييز بين المسبب والتأثير

تقوم خلال الخطوة الثالثة بتحليل البيانات التي قمت بجمعها أو التي تحتاج إلى بحث. بعـــد ذلك تبحث عن العلاقات بين المسبب والتأثير حتى تجد المسبب الضمني الأساســـي. وتظـــل تبحث عن الحقائق والبيانات المختفية حتى لا يتبقى أي شيء غامض.

في بعض الأحيان يكون من الصعب إلى حد ما التمييز بين المسبب والتأثير. بينما نجـد أن المعنى الذي يورده القاموس لكلمة مسبب هو "أي شيء ينتج عنه تأثير" ومعنى كلمة تأثير هــو "الشيء الناتج عن المسبب"، لا يفيد هذا التعريف بشكل كبير عندما تختلط الأمور أثناء التعامل مع المشاكل. ولكن قد يساعد إلى حد ما التفكير في المسبب على أنه القوى التي تخلق أو تزيد أعراض المشكلة سوءا، والتأثير على أنه العواقب الناتجة عن المسببات. إلا إنه عند مواجهـــة هذا العدد الكبير للمسببات والتأثيرات تكون عملية التمييز بينهما عملية محيرة للغاية.

حاول أن تطبق تمرين تحليل المسبب والتأثير التالي لتقييم وتطوير مـــهاراتك المتعلقـــة بـــهذا الأمر. والموقف التالي يحلل أزمة أحد مبرمجي الكمبيوتر في القسم الهندسي لشـركة **Consumer Tech** الذي يقود عملية تطوير أحد التطبيقات الجديدة. وقد رفض كبير المبرمجين النتائج الخاصـــة بعملية مراجعة الكود. سيتم في هذا الاجتماع تشغيل البرنامج مع فرشاة أسنان صغيرة لمعرفـــة إذا كان البرنامج سيؤدي المطلوب منه أم لا. هل يمكنك أن تفرق فيما يلي بين المسبب والتأثير.

التعريف: يختلف كبير المبرمجين مع النتائج الخاصة بآخر مراجعة للكود.

التوجيهات: صنف العوامل التالية إما مسببات (م) أو تأثيرات (ت). تحقق من الإجابة في المربع المقلوب لترى إذا كنت قد ميزت بين العوامل بشكل صحيح أم لا.

العامل	مسبب (م) أم تأثيرات (ت)
١- المناقشات الساخنة التي حدثت مؤخرا بين المبرمجين.	______
٢- اختلاف طرق البرمجة المستخدمة قبل عملية المراجعة.	______
٣- الإحباط الذي أصاب المبرمجين منذ تقديم طرق البرمجة الجديدة.	______
٤- غياب التدريب على الطرق الجديدة.	______
٥- غياب الإشراف من قبل كبير المبرمجين.	______
٦- تحديد الشخص المسئول بالاسم أثناء عملية مراجعة الكود.	______
٧- توفر السلطة المطلقة لكبير المبرمجين.	______

٨- اختيار تصميم قديم لقواعد البيانات. ______

٩- استغراق 280 ساعة لإصلاح الأعطال التي تم العثور عليها أثناء مراجعة الكود. ______

١٠- لا أحد يستمتع بالعمل مع كبير المبرمجين. ______

١١- إضافة المزيد من العاملين نظرا للتقدم السيئ. ______

١٢- يسلك كبير المبرمجين مسلك الخبير الذي لا يوجد ما يجهله. ______

١٣- عدم أخذ رأي المستخدم إلا بصورة ضئيلة عند تصميم الكود الجديد. ______

[illegible]

كيفية العثور على المسبب الرئيسي

عند هذه النقطة في مخطط حل المشكلات واتخاذ القرار، تكون قد انتهيت من تحديد بعض المسببات القليلة. إذا كنت قد قمت بتسجيل الخطوتين الأولى والثانية في المثال الشخصي الخاص بك، تحتاج إلى مراجعة العناصر والأعراض والتعريفات المقترحة، وتعريفات الكلمة الأساسية والبحث عن العوامل المساعدة. قم بنقل المسببات التي حددتها بالفعل إلى ورقة عمل تحليل المسبب. يمكن أن تعمل هذه الوسيلة على توفير الكثير من الوقت، إلا أنها تتطلب القدرة على التمييز بين المسببات والتأثيرات. إذا لم تستطع التمييز بين المسبب والتأثير، فسيؤدي هذا بك إلى نقل الكثير من العناصر إلى ورقة العمل هذه.

ورقة عمل تحليل المسبب

بيان المشكلة
المسببات المحتملة

المسبب الرئيسي

الأساليب الست المستخدمة لتحديد مسببات المشكلة

قد يكون تحليل مسببات المشكلة من أكثر الإجراءات الضرورية في مخطط حل المشكلات واتخاذ القرار.

يمكن للأساليب الست الموضحة فيما يلي أن تقدم بعض المساعدة في تنفيذ هـذا الأمـر. وسيتم تناول كل أسلوب منها على حدة فيما بعد.

١- إثارة الأفكار

٢- تحليل القوى السلبية والإيجابية

٣- تخطيط المجهولات

٤- التحليل الزمني

٥- التحليل بالاستفسار المتكرر عن السبب

٦- الرسم التوضيحي الخاص بالمسبب والتأثير

١- إثارة الأفكار

يمكنك إضافة المزيد من المسببات المحتملة للمشكلة إلى قائمتك من خلال جلسات إثـارة الأفكار. من الأسئلة المحتملة التي يمكنك استخدامها كنقطة مركزية للمناقشة ما يلي:

- ما الذي سبب المشكلة؟
- لماذا حدثت المشكلة؟
- أين بدأت المشكلة ومن أين جاءت؟
- لماذا لم تختفي المشكلة أو تنحل من تلقاء نفسها؟
- ما الذي أدى إلى ظهورها في المقام الأول؟
- ما الذي تغير قبل أن تسوء الأمور مباشرة؟
- ما الذي يدفعك إلى الرجوع إلى نفس الموقف باستمرار؟
- لماذا لا تتحسن الأمور برغم كل الإجراءات التي تم اتخاذها؟

٢- تحليل القوى الإيجابية والسلبية

يمكن استخدام ورقة العمل التي تتكون من عمودين، والتي أصبحت مألوفة الآن، الخاصة بتحليل القوى السلبية والإيجابية للمسبب، في إنعاش الأفكار لإضافة المزيد من المسببات إلى القائمة. عن طريق البحث والتدقيق في الأمور التي تعمل على الحد من المتاعب والتقليل منها إلى تلك الأمور التي تزيدها سوءا، عن طريق ذلك يتم تحديد عدد من العوامل المساعدة الجديدة التي لم تطرأ على ذهن أي شخص من قبل.

تحليل القوى السلبية والإيجابية للمسبب

ما هي القوى التي تعمل على التقليل من أو تخفيف حدة المشكلة؟	ما هي القوى التي تزيد أو تساهم في زيادة المشكلة سوءا؟
(استخدم هذين السؤالين لإنشاء ورقة العمل الخاصة بك.)	

٣- تخطيط المجهولات

في بعض الأحيان قد يمر على المجموعات التي تعمل في حل المشكلات واتخاذ القرار بعض لحظات الجمود الفكري قبل تغطية كل جوانب الموضوع بشكل شامل. لكسر حالة الجمود هذه، استخدم ورقة عمل تخطيط المجهولات لتنشيط التفكير الإبداعي لدى مجموعة العمل. يعتبر هذا إلى حد ما نوع آخر من إثارة الأفكار ولكن يتم تطبيقها بطريقة عكسية. ويمكن التغلب على هذا الجمود الفكري أيضا من خلال التركيز بشدة على الأشياء التي تعرفها عن المشكلة. فعن طريق طرح السؤال التالي "ما الذي نعرفه عن المشكلة؟" يمكن الكشف عن الحقائق المختفية أو اقتراح اتجاهات جديدة للبحث.

ورقة عمل تخطيط المجهولات

بيان المشكلة
ما هي الجوانب المجهولة التي تتعلق بالمشكلة

٤- التحليل الزمني

يوضح الرسم التخطيطي - الذي يتكون من طبقات لجبل الجليد - كيف يمكن للمشكلة التي لا تحل أن تتطور. فيمكن لأحد القرارات الخاطئة أن يسبب مشاكل في الإنتاج. والحلول السريعة قد تجدي بشكل مؤقت إلا أن لها أعراضا جانبية. وتصلح الإصلاحات السريعة للتعامل مع التأثيرات الثانوية التي تنتج إلا أنها إصلاحات مؤقتة. وبعد مرور عدة شهور لا يتذكر أحد متى بدأت هذه المشكلة.

باستخدام التحليل الزمني للمشكلة، يكون من الممكن استرجاع ترتيب الأحداث التي أدت إلى هذا الموقف. ابدأ من هذه اللحظة، وقم بذكر الأعراض الأساسية أو المسببات ثم ابحث عن التوقيت الذي بدأ فيه كل منها. وهذا النوع من البحث يكشف العلاقات بين المسببات والتأثيرات من خلال تحديد ما حدث قبل الأزمة الأخيرة. وفي كثير من الأحيان تجد أن استخدام أحد الحلول غير المناسبة قد أدى إلى حدوث مشكلة ثانية في الفترة ما بين حدوث المشكلة الأولى التي لم يتم علاجها واللحظة الحالية.

ورقة العمل الخاصة بالتحليل الزمني للمشكلة

المسبب أو العرض الأساسي	متى بدأ؟	ما الذي حدث بعد ذلك؟
(استخدم هذا الشكل لإنشاء ورقة العمل الخاصة بك.)		

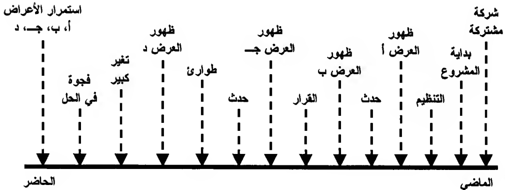
في ورقة عمل التحليل الزمني للمشكلة، تم إدراج مسببات رفض المبرمج في شركة Consumer Tech في ترتيب زمني يتضح به المسببات الأحدث في أعلى ورقة العمل.

غياب الإشراف على فريق البرمجة	
اختيار كبير المبرمجين لنموذج قاعدة بيانات قديمة	
اختلاف في طرق البرمجة المستخدمة قبل المراجعة	
تجاهل أخذ وجهة النظر الخاصة بالمستخدم في الاعتبار	
غياب التدريب على الطرق الجديدة	
منح كبير المبرمجين السلطة المطلقة	
انتهاج كبير المبرمجين لسلوك الخبير الذي لا يوجد ما يجهله	

في هذه الحالة على وجه الخصوص كان من الواضح أن سلوك كبير المبرمجين هو صفة شخصية ليس من الممكن تغييرها. وأوضح التحليل النهائي أن كل من إدعاء كبير المبرمجين معرفة كل شيء والتفويض المطلق للسلطة له، هي الأمور التي عجلت بحدوث هذه المشاكل المستمرة. إلا أن الهدف هنا ليس توجيه اللوم إلى أي فرد. تبدو بعض القرارات في بعض الأحيان أكثر الحلول المناسبة في هذا الوقت إلا أنها تؤدي فيما بعد إلى حدوث بعض المشاكل الأخرى. يمكننا بالفعل معرفة الكثير من خلال الإدراك المتأخر لأخطائنا، لذا فمن الضروري التركيز على السبب وليس الشخص.

ومن المفيد للغاية وضع هذا التحليل على الخط الزمني للمشكلة. والعينة الموضحة هنا تمنحك فكرة عن الكيفية التي يبدو عليها مثل هذا المخطط. وقد لا يمكنك العثور من خلال هذه الصورة الواضحة عن إجابات الأسئلة بشكل مباشر إلا أن هذه الصورة توضح لك الأمور التي يجب تجاهلها والمكان الذي يجب أن يتم التفتيش فيه عند البحث عن المسبب الأساسي.

الخط الزمني لمشكلة كبير المبرمجين



٥- التحليل بالاستفسار المتكرر عن السبب

قد ينتج عن التحليل الموسع الكثير من المسببات المحتملة دون التأكد من مسبب واحد مسئول عن المشكلة. إنه من المفيد تتبع تقييم المشكلة من خلال استخدام تحليل الاستفسار عن المتكرر عن السبب. وهذا الإجراء يفرق بين المسببات الأكثر جوهرية والتأثيرات الناتجة عنها. تماثل العملية المنطقية المستخدمة هنا بشدة فكرة الكشف عن إحدى الأوراق التي تخفي تحتها ورقة أخرى ثم كشف هذه الورقة الأخرى والتي بدورها تخفي ورقة ثالثة وهكذا . . .

إذا لم يظهر المسبب الأساسي خلال البحث المبدئي الذي تجريه، ابحث عن أحد العوامل المتضمنة الذي يبدو أكثر العوامل جوهرية. ثم اكتب هذا العامل في المربع الأول من ورقة عمل الاستفسار المتكرر عن السبب. بعد ذلك اسأل،"ما الذي تسبب في هذا؟" أو "لماذا حدثت هذه المشكلة؟" بشكل متكرر حتى تحدد مكان العامل الأساسي في هذه السلسلة. فيما يلي أحد الأمثلة التي توضح كيفية عمل هذا الأسلوب.

ورقة عمل الاستفسار المتكرر عن السبب

المشكلة:

الأمر الذي نتج عن . . .

الأمر الذي نتج عن . . .

الأمر الذي نتج عن . . .

الأمر الذي نتج عن . . .

عينة لورقة عمل الاستفسار المتكرر عن السبب

المشكلة: *عميل غاضب على التليفون*

هذه هي المرة الخامسة التي يحول فيها إلى الانتظار

الأمر الذي نتج عن . . .

عدم القدرة على تشغيل نظام الاتصال الجديد كما هو مصمم

الأمر الذي نتج عن . . .

تعليمات تشغيل غير صحيحة خاصة بالعملية

الأمر الذي نتج عن . . .

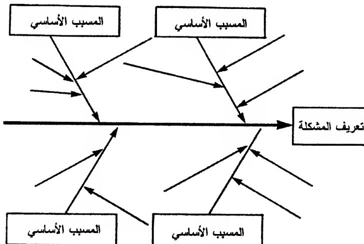
دليل التشغيل الخاطئ الذي جاء مع التليفون

الأمر الذي نتج عن . . .

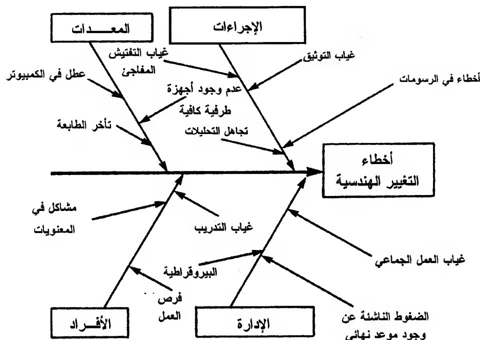
الاستعانة بأحد شركات التعبئة المؤقتة لتغطية فترة الإجازات ولم يتوافر لهذه الشركة سياسة مكتوبة لكي تتبعها مما أدى إلى وضع دليل التشغيل الخاطئ في العلبة الخاصة بالمنتج.

٦- الرسم التوضيحي الخاص بالمسبب/التأثير

من الطرق الأخرى للتفكير في المشكلة، تحليل المسبب بشكل منطقي لوضع الرسم التوضيحي الخاص بالمسبب/التأثير. ويبين الرسم التوضيحي فئات القوى في مجموعات مرتبطة للتسهيل من عملية التحليل.



وفيما يلي الشكل الذي سيبدو عليه الرسم التوضيحي للمسبب والتأثير إذا طبقناه على حالة Consumer Tech:



هل وجدت المسبب الأساسي؟

لا تنتقل إلى مرحلة الحل حتى تتأكد من أنك قد وجدت المسبب الأساسي. اختبر النتائج المبدئية التي حصلت عليها من خلال استخدام الاستبيان التالي للتأكد من صحة هذه النتائج. لتتأكد من أنك قد قمت بتحليل المشكلة بشكل تام وكامل، ضع علامة أمام المسبب في القائمة فيما يلي. يجب أن تنجح في جميع الاختبارات ليكون ما وصلت إليه هو المسبب الأساسي. إذا كانت نتائج هذا التقييم غير شاملة، استمر في العمل حتى ينجح المسبب الأساسي في كل هذه الاختبارات. فالمرحلة التالية من مخطط حل المشكلات واتخاذ القرار ستواجه الفشل إذا لم يتم العثور على المسبب الأساسي الصحيح.

كيف نعرف أن ما توصلت إليه هو المسبب الأساسي للمشكلة

	أسئلة الاختبار	نعم	لا
الوصول إلى طريق مسدود	١- تكون قد وصلت إلى طريق مسدود عندما تطرح السؤال التالي "ما الذي أدى إلى حدوث المسبب الأساسي؟"	☐	☐
المناقشات	٢- جميع المناقشات انتهت بنتائج إيجابية.	☐	☐
المشاعر الطيبة	٣- تسود المشاعر الطيبة بين جميع المشاركين، وينتاب كل منهم الحماس وارتفاع الروح المعنوية.	☐	☐
الاتفاق	٤- اتفق الجميع على أن المسبب الأساسي هو الذي يعوق التوصل إلى حل للمشكلة.	☐	☐
التفسيرات	٥- يوضح المسبب الأساسي بشكل تام كيف حدثت المشكلة من جميع وجهات النظر.	☐	☐
البدايات	٦- تم استكشاف البدايات الأولى للموقف وفهمها بشكل تام.	☐	☐
المنطق	٧- يعتبر المسبب الأساسي الذي تم التوصل إليه مسبب منطقي، ذا معنى ويبدد الحيرة تمامًا.	☐	☐
السيطرة	٨- يمكن التأثير على المسبب الأساسي والسيطرة عليه والتعامل معه بشكل واقعي.	☐	☐
الأمل	٩- أعاد العثور على المسبب الأساسي الأمل في أنه يمكن القيام بشيء بناء بخصوص هذا الموقف.	☐	☐
الحلول العملية	١٠- فجأة، بدأ الحل - وليست المطالب الباهظة - الذي يتعامل مع جميع الأعراض، في الظهور.	☐	☐
القرار الثابت	١١- في النهاية يبدو الآن أنه من الممكن اتخاذ أحد الحلول الراسخة الحاسمة طويلة المدى لحل هذه المشكلة.	☐	☐

ما الذي يجب أن نقوم به، ومتى؟

تعتبر الخطوة الثالثة من أكثر الخطوات المهمة والمثيرة للحيرة في عملية حل المشكلات واتخاذ القرار. حيث تتاح هنا الكثير من الخيارات أكثر من أي خطوة أخرى في مخطط حل المشكلات واتخاذ القرار. وهذه الوفرة من الأدوات عادة ما تثير الارتباك لدى القائمين على هذه العملية. ويعتبر برنامج تحليل المسبب الأساسي مجموعة عامة من الأساليب التي تعمل كجدول أعمال مبدئي.

قم بتعديل ترتيب الخطوات للتعامل بأفضل طريقة مع الموقف الخاص الذي تواجهه.

قائمة المراجعة الخاصة ببرنامج تحليل المسبب الأساسي

العملية	١- اتفق على نوع العملية التي ستستخدمها المجموعة في كل مرحلة من مراحل التحليل.	______
الأدوار	٢- اختر رئيس للجلسة ومسجل مناسبين.	______
إثارة الأفكار	٣- قم بعقد إحدى جلسات الأفكار التي تتناول سؤال محدد، ثم قم بتسجيل جميع الإجابات في نموذج بسيط مثل ورقة عمل تحليل المسبب.	______
القوى السلبية والإيجابية	٤- استخدم تحليل القوى الإيجابية والسلبية لإضافة بعض المسببات المحتملة إلى قائمة المسببات.	______
التقييم	٥- قم بتقييم مدى التأثير الخاص بكل مسبب للوصول إلى الأكثر تأثيرًا وتضمين جميع المسببات الأخرى.	______
الرسم التوضيحي	٦- قم بتقسيم المسببات المحتملة إلى فئات أو مجموعات ثم حد أكثر الفئات أهمية باستخدام الرسم التوضيحي للمسبب والتأثير.	______
الاستفسار المتكرر عن السبب	٧- استخدم ورقة عمل الاستفسار المتكرر عن السبب لتتبع أكثر المسببات أساسية حتى تصل إلى مصدره. إذا وصلت إلى أحد الطرق المسدودة، فحاول البدء من نقطة أخرى في مسار آخر.	______
أشياء أخرى	٨- استخدم الأساليب الأخرى لإضافة أو تقييم بعض المسببات المحتملة إلى القائمة الخاصة بك حتى تتمكن من تحديد المسبب الأساسي.	______
الاختبار	٩- عندما تظن أنك قد تمكنت من تحديد المسبب الأساسي، اختبر الافتراضات التي قمت بها من خلال استخدام قائمة مراجعة "كيف تعرف أن ما توصلت إليه هو المسبب الأساسي للمشكلة".	______
التحفظ	١٠- إذا كانت الافتراضات الأولية التي قمت بها لم تنجح، ابدأ مرة أخرى من جديد واستمر في التحليل حتى تنجح. إذا حاولت أن تتجاوز هذه الخطوة وتنتقل إلى الخطوة التالية الخاصة بالحل فسوف تفقد الكثير من الوقت الثمين كما أنك سوف تعاني من الإحباط الناتج عن الفشل.	______

الفصل السابع

الخطوة الرابعة: الحلول المتاحة

أخيرًا، يمكن البدء في العمل في المرحلة الثانية من مخطط حل المشكلات واتخاذ القرار، ألا وهي اتخاذ القرار. يبدأ اتخاذ القرار الخاص بالحل العملي من الخطوة الرابعة. وهذه الخطوة ليست خطوة طويلة أو معقدة، إلا أنها حيوية للغاية للتوصل إلى اتفاق حول القرار النهائي.

تسمي الخطوة الرابعة "الحلول المتاحة" بسبب أن الهدف من هذه الخطوة هو إعداد قائمة كاملة بكل البدائل الممكنة. تقوم هنا بالبحث عن أي أساليب من شأنها أن تتعامل مع المسبب الأساسي وتقدم حلاً فوريًا ونهائيًا للمشكلة. ومن الضروري للغاية إعداد قائمة كاملة للبدائل قبل الانتقال إلى الخطوة الخامسة.

أسباب إدراج جميع البدائل المتاحة

يمنعك الإصرار على تكوين قائمة شاملة للبدائل المتاحة من الاندفاع بتسرع وراء أول فكرة تبدو جيدة، فمن المحتمل أنك إذا اتبعت الاقتراح الأول دون التفكير في غيره، فإن هذا الاقتراح قد يكون أقل من غيره وغير مناسب أو متزن. لقد وصلت إلى هذه المرحلة بنجاح من خلال تجنب الطرق المختصرة السهلة، فلا تستسلم لهذه الإغراءات الآن.

استغل القدرات الإبداعية للمشاركين في العملية لدراسة جميع مسارات العمل المتاحة. سوف يضمن هذا وضع جميع وجهات النظر في الاعتبار. على الرغم من أن هذا قد يكون غير كاف لمنع الاختلافات في الآراء خلال عملية اتخاذ القرار، فإنه على الأقل يخلق نوعا من الاحترام والقبول الذي عادة ما يكون مفقودا في مثل مواقف الاختلاف هذه. قد يكون كل فرد من المشاركين لديه جدول أعماله الخفي أو حل يفضله، لذا تأكد من التعرف على هذه الأمور وإدراجها في القائمة.

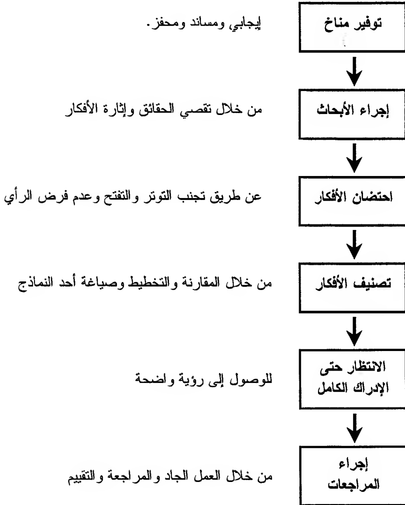
ومتى تم الاتفاق على أن جميع مسارات العمل تم إدراجها في القائمة وأنه سوف يتم دراستها، فستشعر إحدى المجموعات على الفور بملكيتها المباشرة إلى حد ما لعملية اتخاذ القرار. وهذا قد يؤهل المجموعة إلى الدخول في الحالة المناسبة للوصول إلى اتفاق على الرأي فيما بعد.

أحد الأساليب الإبداعية

من الأساليب الجيدة هنا اتباع مخطط الابتكار الموضح أدناه. لقد تم تصميم مخطط حل المشكلات واتخاذ القرار ليتماشى مع هذا النظام. وتعمل جلسات إثارة الأفكار الخاصة بوضع قوائم كاملة للبدائل المتاحة على تشجيع هذه العلمية.

مخطط الابتكار

فيما يلي مخطط مختصر يوضح الكيفية التي تسير بها عملية الابتكار لحث فريق العمـــل على التفكير.



استكشاف حالة Consumer Tech

انتهت شركة **Consumer Tech** إلى وضع القائمة التالية للخيارات المتاحة (بدون ترتيـــب معين) لحل المشكلة الخاصة بفرشاة الأسنان الإليكترونية:

١- السماح للرئيس باتخاذ القرار ثم إجبار المخالفين على التنفيذ.

٢- استبدال الأشخاص الذين يرغبون في تقديم فرشاة الأسنان الجديدة على الفور بآخرين.
٣- بدأ عملية منفصلة لإنتاج النموذج الذي يشتمل على الخاصية الجديدة.
٤- استبدال الأشخاص الذين يرغبون في التمهل قليلاً.
٥- التهديد بالاستقالة كاحتجاج على الضغوط التي يفرضها مجلس الإدارة.
٦- تحديد موعد للاجتماع مع مجلس الإدارة للتأكد من تعرفهم على المعلومات اللازمة والسماح لهم باتخاذ القرار النهائي.
٧- القيام بعملية تخطيط مشتركة تتضمن مجلس الإدارة.
٨- ترك الموقف يسير كما هو (عدم القيام بأي شيء).
٩- الاستعانة بأحد المستشارين للعثور على حل وسط للمشكلة.

بعض المقترحات السابقة أكثر عقلانية من البعض الآخر. فالخيارات الخاصة بالاستبدال (٢، ٤) هي تهديد مباشر، إلا أن مدير **Consumer Tech** قد قام بإدراجها لكي تكون القائمة كاملة. متى اكتملت القائمة فيجب ألا يختلف المشاركون حول أمر واحد على التحديد وهو وجود الحل الأفضل في هذه القائمة من عدمه، لأنه إذا قام المشاركون بعملهم على الوجه الأكمل فإن الحل المناسب سيكون بالقطع موجوداً في القائمة.

وضع قائمة كاملة

الأساليب الثلاث التالية من شأنها أن تعمل على وضع قائمة كاملة بجميع الحلول المتاحة:

١- الاسترجاع
٢- إثارة الأفكار
٣- تحليل السلبيات والإيجابيات

هذه الأساليب تم تصميمها لتحديد الاتجاهات الاستراتيجية والتوجهات الأساسية، وليس بعض المهام المحددة. إن إدراج كل الإجراءات المساعدة سوف يجعل المهمة كبيرة للغاية. حاول انتهاج نظرة أشمل وأعم عند وضع قائمة الحلول المتاحة. إذا خرجت بعدد كبير من مهام العمل بدلاً من الاستراتيجيات، احتفظ بهذه المهام من أجل عملية التخطيط في الخطوة السادسة.

١- الاسترجاع

أكثر نقاط الانطلاق وضوحًا التي يمكنك البدء منها هي مراجعة الملاحظات الخاصة بك. تكون الإغراءات الخاصة بالتخلص من الأعراض خلال مرحلة تحليل المشكلة كبيرة للغاية، وربما تجد أن لديك بعض الحلول المتاحة داخل الملاحظات الخاصة بك من الخطوات السابقة. إذا كان الأمر كذلك، تكون قد بدأت الخطوة الرابعة بالفعل. فيما يلي أحد الأمثلة التي توضح كيف يمكن للتسجيل الدقيق والتحليل الشامل أن يؤتي نتائجه المثمرة.

قم باسترجاع أية استراتيجيات خاصة بأحد الحلول المحتملة التي اكتشفتها قبل ذلك وانقلها إلى ورقة عمل الحلول المتاحة الموضحة أدناه. قد تشكل هذه العناصر أفكارا خاصة بالكيفية التي يمكن بها العثور على حل للموقف الراهن، أو أنها قد تقدم محاولات فعلية سابقة للتعامل مع هذه المشكلة. وبما أن الشعار الذي يجب أن ترفعه هنا هو "إدراج جميع الحلول المتاحة"، فيجب إدراج جميع المحاولات السابقة إلى القائمة. فأحد الحلول الفاشلة السابقة قد ينجح هذه المرة إذا تم التركيز في تنفيذه، كما أن إحدى الأفكار السابقة قد تقترح بعض التنويعات العملية.

ورقة عمل الحلول المتاحة

المسبب الأساسي الذي يجب تقديم حل له	
أدرج جميع الاستراتيجيات التي تتوفر لها أي فرصة للنجاح	التقييم (الخطوة الخامسة)*

* اترك العمود الخاص بالتقييم فارغا حتى الخطوة الخامسة.

٢- إثارة الأفكار

تبدو عملية إثارة الأفكار وكأنه قد تم صياغتها فقط من أجل الخطوة الرابعة، وذلك للأهمية الكبيرة التي تلعبها هذه العملية هنا. يجب أن ينصب التركيز على صياغة أية استراتيجية يمكن أن يكون لها فرصة ولو ضئيلة لحل مسبب المشكلة. فكر في الاقتراحات غير المعقولة والتوجهات التافهة أو غير المقبولة، وجميع المقترحات المبالغ فيها وأي شيء يندرج تحت عملية البحث عن حل للمشكلة محل البحث.

لقد أثبتت الأبحاث التي تم إجراؤها على الاجتماعات أن المجموعات المتحفظة تكون أقل فعالية في عملية حل المشكلات عن تلك المجموعات التي ترحب بالتفكير في جميع الأنماط والأفكار حتى غير العقلانية منها. وإزالة الحدود الداخلية قد يؤدي إلى الوصول إلى أفكار مجنونة. وعمليًا، حتى الأفكار الهوجاء يمكن أن يتم تعديلها لتصبح وسائل عملية قابلة للتطبيق، لم يكن أي شخص ليفكر فيها دون جلسات إثارة الأفكار غير المحدودة.

قم بإضافة جميع الأفكار إلى ورقة عمل الحلول المتاحة أثناء المضي قدمًا. تأكد من اتباع القواعد الخاصة بجلسات إثارة الأفكار وتجنب السخرية والتقييم حتى الانتهاء من إعداد القائمة. قم دائمًا بإدراج خيار "عدم القيام بأي شيء" كأحد الحول المتاحة حيث أنه يجب أخذ المسار الذي تنتهجه الأحداث في الاعتبار.

من الأسئلة المحتملة التي قد تعمل كنقاط محورية لهذه العملية ما يلي:

- ما الذي قد يعمل على تقديم حل لهذه المشكلة؟
- ما هي الاستراتيجية التي قد تحل المسبب الرئيسي؟
- ما هي الحلول التي تم التفكير فيها بالفعل؟
- ما هي التوجهات التي لم يتم التفكير فيها إلى الآن؟
- كيف يمكننا أن نمنع تكرار مثل هذا الموقف؟
- ما هي الأساليب المختلفة التي قد تجدي هنا؟
- ما هي الأفكار غير العقلانية التي قد تقدم بعض المساعدة هنا؟

ورقة العمل الخاصة بأدوات إثارة الأفكار

حاول استخدام أدوات إثارة الأفكار المختلفة للمواقف المختلفة. وبينما تتراكم الخبرات لديك فكر في مميزات وعيوب كل منها.

الأداة	الوصف	المميزات	العيوب
القصاصات الورقية	يقوم كل شخص بكتابة أفكاره المنفصلة على بطاقة أو قصاصة ورقية صغيرة ثم يتم جمع هذه الأوراق ومناقشتها من قبل جميع أعضاء الفريق.		
الحديث بترتيب الجلوس	يقوم أحد الأشخاص بطرح فكرته على الآخرين شفهيًا، ثم يقوم الشخص التالي في ترتيب الجلوس بطرح فكرته وهكذا. وتستمر المناقشة حتى يتحدث جميع الأفراد الموجودون.		
اختيار المتحدث للشخص التالي	يقوم أحد الأشخاص بالتطوع بطرح إحدى الأفكار في بداية الجلسة، ثم يمرر الحوار إلى شخص آخر يقوم هو باختياره ليطرح فكرته، وهكذا.		

الترتيب العشوائي	يقوم الأشخاص بأي ترتيب بإلقاء كلمة تلقائية أو إجابات في شكل عبارات صغيرة تلخص موقفهم من الموضوع محل النقاش.		
دراسة الأفكار معًا	يقوم أي عضو من أعضاء الفريق الأفكار بطرح فكرته بشكل تلقائي في أي وقت على باقي الفريق، ويقوم بقية الأعضاء بمناقشة هذه الفكرة بل وبناء بعض الأفكار عليها.		

تحليل السلبيات والإيجابيات

يمكن لتحليل السلبيات والإيجابيات الخاصة بالحل أن تحفز التفكير، تمامًا كما كان يفعل هذا الأسلوب في الماضي. وبما أننا نبحث عن الحلول، فإنه يمكن إعطاء وصف للعمودين يتمثل في: الحلول الأفضل في مقابل الحلول الأسوأ. ويماثل هذا ورقة العمل الموجودة في الخطوة الثالثة والتي تم تصميمها للعثور على المسببات. يجب إضافة بعض التوجهات الجديدة إلى القائمة الرئيسية الخاصة بالحلول المتاحة.

تحليل القوى الإيجابية والسلبية الخاصة بالحلول

ما الذي يمكن أن يحسن من المشكلة؟	ما الذي يمكن أن يزيد المشكلة سوءًا؟

الفصل الثامن

الخطوة الخامسة: اتخاذ القرار

اتخاذ القرار هو الجزء الثاني من عنوان هذا الكتاب. إلا أن الأمر تطلب منا الكثير للوصول حتى هذه المرحلة. وهذا لأن كل شيء منذ بدء العملية حتى الوصول إلى هذه النقطة قد تم تصميمه لكي يتم اتخاذ القرار بالشكل المناسب.

تسمح لك الخطوة الخامسة باختيار حل واحد ليكون هو مسار العمل الذي ستنتهجه. تقوم هنا بإجراء حكم تقييمي حول ما يجب أن تفعله بخصوص المشكلة. والنتيجة التي ترغب فيها هي قرار مشترك راسخ حول الحل الذي تم اختياره. وهذا يعني اختيار استراتيجية واحدة يقبلها ويحترمها الجميع من القائمة التي تم إعدادها في الخطوة الرابعة.

في الكثير الغالب، عادة ما يطغى على عملية اتخاذ القرار إساءة استخدام السلطة والتفضيلات الشخصية، والقيادة السيئة وإثبات الذات من خلال إظهار الحسم والانفراد بالقرار. ولقد تم تصميم عملية حل المشكلات واتخاذ القرار لتجنب هذه السلبيات. يسمح تحليل المشكلة بشكل شامل وتحديد المسبب الأساسي الضمني للمشكلة وإعداد القائمة التي تحتوي على البدائل المتاحة للقائمين على عملية حل المشكلات واتخاذ القرار بأداء تقييم موضوعي عقلاني مقارن.

تقييم الخيارات

تتلخص الفلسفة الخاصة بالخطوة الخامسة في عملية التقييم. وهذا يعني تنظيم الصفوف واستبعاد أسوأ الخيارات وتقييم الخيارات المتبقية من خلال مقارنتها ببعضها. سوف تضع في اعتبارك خلال هذه العملية ترتيب البدائل من حيث الأولوية ودرجة الصلاحية للتطبيق، وذلك للاختيار من بين هذه البدائل. والهدف هو الوصول إلى القرار الصحيح باستخدام إجراءات عملية وعلمية.

هناك عدد من المناهج التي تستخدم لحل المشكلات. ومن المستحسن استخدام عملية بناء الفريق وحل النزاعات والمدرجة في مخطط حل المشكلات واتخاذ القرار. ويملك المشاركون جزءاً من التحليل وذلك لأنهم يشتركون في النتائج المترتبة على هذه التحليلات. يجب أن يتم إدراج جميع الاستراتيجيات الواقعية في قائمة الخيارات. وسيستمر المشاركون في تفضيل بعض الخيارات عن بعضها وفقًا للآراء الشخصية. وما قد ينفع المؤسسة على المدى البعيد قد

يضر بأحد الأشخاص أو أحد الأقسام على المدى القريب. من هنا قد تضطر إلى عقد بعض الصفقات والتفاوض بشأن تقديم بعض التنازلات من جانب والحصول على تنازلات أخرى من جانب آخر. ودائمًا ما يؤدي الخلاف في وجهات النظر إلى اللجوء إلى حل وسط. وقد يلجأ البعض إلى التفاوض أو تبادل الخدمات أو استخدام بعض أساليب الضغط.

لقد قمت من جانبك بإعداد العدة لعمل مقارنة موضوعية بين البدائل، وأنت الآن في موقع جيد للغاية لاختيار أحد هذه البدائل. تذكر أن الاهتمام الأساسي هنا هو اتخاذ قرار حاسم يحترمه الجميع. إذا قام المشاركون بدعم ومساندة هذا القرار، فإنه سينجح وسيتم تنفيذه وفق الطريقة التي ستقوم بوضعها في الخطوة السادسة.

وقد تتخذ القرار الصحيح، ولكنه لن ينفذ إلا إذا احترمه المشاركون. وقد يكون اختيار أحد الحلول الوسط أقل مخاطرة وأكثر قبولاً. ويعد أحد الحلول الثانوية العملية المقبولة أفضل من حل كامل يؤدي إلى جدال مستمر مصدره بعض المعارضة الخفية. لذا فإن الاختيارات الشخصية الواقعية مطلوبة تمامًا مثلها مثل الخيارات الصحيحة العملية. ومتى تم اتخاذ القرار والاتفاق عليه فمن الضروري للغاية الالتزام بهذا القرار إلى أقصى مدى.

كيفية اتخاذ القرار

فيما يلي الأدوات الثمانية الخاصة باتخاذ القرار. وهي مرتبة من حيث أبسطها تركيبًا حتى الوصول إلى التركيب الأعقد:

١- المناقشات غير الرسمية

٢- إثارة الأفكار

٣- الاستبعاد

٤- التقييم في ضوء الأهداف

٥- التقييم في ضوء النتائج

٦- الترتيب من حيث الأولوية

٧- الدمج بين اختيارين

٨- مصفوفة المعايير

١- المناقشات غير الرسمية

من الطبيعي مناقشة قائمة الخيارات أولاً. و يعتبر التفكير المشترك في هذه القائمة وتبادل الأفكار مع مجلس إدارة عقلاني ومعرفة المميزات والعيوب الخاصة بكل خيار بشكل واضح ومتفتح، يعتبر هذا الأمر، نقطة انطلاق صحيحة لاتخاذ القرار. يمكنك تسجيل أية نتائج توصلت إليها في العامود الخاص بالتقييم في ورقة عمل الحلول المتاحة الموضحة في الخطوة الرابعة. وهذه الأداة هي الأقل تركيبًا في عملية تقييم الخيارات، إلا أنها تلعب دوراً مهمًا للغاية في حل المشكلات واتخاذ القرار.

٢- إثارة الأفكار

لم يتم تصميم جلسات إثارة الأفكار لكي يتم استخدامها في اتخاذ القرار بشكل موضوعي. حيث يمكن أن يؤدي العدد الكبير من الأفراد الذين يشتركون في هذه الجلسات إلى استبعاد التحليل العقلاني من عملية التقييم المتوازن. إلا أن هذه الجلسات يمكن أن تكون وسيلة فعالة. فيما يلي بعد الأسئلة المحتملة التي يمكنك استخدامها كإرشادات:

- كيف يفي كل حل بديل بالاحتياجات المطلوبة؟
- أي الخيارات يبدو أكثر عملية من الخيارات الأخرى؟
- أي الخيارات تتوافر له أفضل فرصة للنجاح؟
- ما هي أوجه المخاطرة الموجودة في كل حل ممكن؟
- أي الحلول يمكن أن يوافق جميع المشاركون على الالتزام به؟
- ما هو الحل الذي تختاره دون تردد؟

٣- الاستبعاد

من الشائع خلال المناقشات غير الرسمية أو جلسات إثارة الأفكار اكتشاف أن هناك بعض الخيارات التي لن تجدي على الإطلاق. يمكن أن يعمل استبعاد الخيارات غير العملية على تقليلَ القائمة الكبيرة إلى قائمة يمكن التعامل معها بشكل أسهل. يمكنك استبعاد بعض العناصر من خلال استخدام عوامل استبعاد محددة مثل التكلفة أو المخاطرة أو الوقت. قد يكون من الصعب استخدام الأدوات التالية مع إحدى القوائم المتشابكة.

ضع علامة (X) أمام الخيار الذي قد تستبعده من قائمة الحلول المتاحة الخاصة بشركة **Consumer Tech**. بعد ذلك تحقق من الإجابة في المربع المقلوب في الأسفل لترى أي الخيارات استبعدها القائمون على شركة **Consumer Tech**.

١- السماح للرئيس باتخاذ القرار ثم إجبار المعارضين على الالتزام به.
٢- استبدال الأشخاص الذي يرغبون في تقديم فرشاة الأسنان الجديدة الآن بأشخاص آخرين.
٣- بدأ علمية منفصلة لإنتاج نموذج به الخاصية الجديدة.
٤- استبدال الأشخاص الذين يرغبون في الاستمرار ببطء في العملية بأشخاص آخرين.
٥- التهديد بالاستقالة احتجاجًا على الضغط الذي يمارسه مجلس الإدارة.
٦- رفع تقرير مفصل لمجلس الإدارة وترك القرار لهم.
٧- القيام بعملية تخطيط مشتركة تتضمن مجلس الإدارة.
٨- ترك الأمور تسير كما هي (عدم القيام بأي شيء).
٩- الاستعانة بأحد المستشارين للوصول إلى حل وسط.

الإجابات: خلال عملية اتخاذ القرار، قام القائمون على شركة Consumer Teach باستبعاد الخيارات رقم ٢ و٤ و٥ على الفور، كخيارات غير مرغوب فيها.

٤- التقييم في ضوء الأهداف

قم بمراجعة الخيارات المتبقية في القائمة وتقييمها في ضوء أهداف الشركة أو القسم أو خطة الأداء الشخصي. ولكي تنجح هذه العملية، يتطلب ذلك وجود خطة استراتيجية حديثة ودقيقة. وعادة ما يجد القائمون على حل المشكلات واتخاذ القرار أنه من الضروري وضع خطة أهداف للشركة أو على المستوى الشخصي في هذه اللحظة أو تنقيح الخطة الموجودة حاليًا.

من الطرق الجيدة لاستخدام هذه الأداة، وضع بيان بالموقف المثالي في هذه اللحظة: بمعنى الكيفية التي ترغب أن تكون الأشياء عليها إذا توفرت لديك سيطرة كاملة على الظروف. ثم تقييم الحلول البديلة في ضوء هذا السيناريو.

٥- التقييم في ضوء النتائج

يمكنك تقييم النتائج المحتملة لكل خيار عن طريق استخدام ورقة عمل النتائج الموضحة فيما يلي. قم بإدراج الحلول الأساسية في العمود الأيسر ثم تنبأ بالعواقب المحتملة في الأعمدة التي تقع على اليمين. عن طريق مقارنة نتائج كل عمود بنتائج العمود الذي يليه، يمكنك إنشاء تحليل يتناول المخاطر بالنسبة للمكاسب والتكلفة بالنسبة للعائد. في العمود الخاص بالاستنتاجات، قرر ما إذا كانت العائدات والمكاسب المحتملة تفوق التكاليف والمخاطر.

ورقة العمل الخاصة بالنتائج

الحل	التكاليف المحتملة	المخاطر المحتملة	العائدات المحتملة	المكاسب المحتملة	الاستنتاجات

٦- الترتيب من حيث الأولوية

توفر قائمة المراجعة الخاصة بترتيب الوسائل من حيث الأولوية منـاهج ست لاختيار الحل الأفضل من القائمة. وكل وسيلة من هذه الوسائل لها نقاط القوة التي تعضدها. قرر استخدام الوسيلة التي تعتقد أنها أفضل الوسائل التي يمكنك العمل من خلالها وقم بتطبيقها على قائمة الخيارات الخاصة بك.

هناك طريقة ثانية قد لا تكون معتاداً عليها إلى حد كبير وهي مقارنة العناصر وإعادة ترتيبها وفقًا لهذه المقارنة. وهذه الطريقة تماثل في عملها أجهزة الفرز في الكمبيوتر. عن طريقة المقارنة بين سلبيات وإيجابيات كل زوج من العناصر، نقوم بمقارنة العنصرين الأولين في القائمة لمعرفة أيهما أفضل. إذا كان العنصر الثاني هو العنصر الأفضل، نقوم بنقله إلى رأس القائمة. وإلا، نترك هذين العنصرين كما هما وننتقل إلى الزوج التالي من العناصر. كمثال لذلك، لنحاول استخدام العناصر المتبقية في قائمة الحلول المتاحة في شركة Consumer Tech.

١- السماح للرئيس باتخاذ القرار وإجبار المخالفين على الالتزام به.
٣- البدء في عملية منفصلة لإنتاج نموذج للمنتج به الخاصية الجديدة.
٦- تقديم تقرير مفصل لمجلس الإدارة وترك القرار في أيديهم.
٧- بدء عملية تخطيط مشتركة تتضمن مجلس الإدارة.
٨- ترك الأمور تسير كما هي (عدم القيام بأي شيء).
٩- الاستعانة بأحد المستشارين للوصول إلى حل وسط.

(ويتضح أن العنصرين ١ و٣ في الترتيب الصحيح لذا سوف نتركهما دون تغيير.)

عند المقارنة بين ٣ و٦، نجد أن العملية المنفصلة تبدو أقل استحساناً لذا فسننقل هذا الخيار إلى أسفل. وسيصبح الترتيب كالتالي:

١- السماح للرئيس باتخاذ القرار وإجبار المخالفين على الالتزام به.
٦- تقديم تقرير مفصل لمجلس الإدارة وترك القرار في أيديهم.
٣-البدء في عملية منفصلة لإنتاج نموذج للمنتج به الخاصية الجديدة.
٧- بدء عملية تخطيط مشتركة تتضمن مجلس الإدارة.
٨- ترك الأمور تسير كما هي (عدم القيام بأي شيء).
٩- الاستعانة بأحد المستشارين للوصول إلى حل وسط.

ويجب أن تستمر هذه العملية لكل العناصر الموجودة في القائمة. وتنتهي المقارنة بين سلبيات وإيجابيات كل عنصرين من أجل ترتيب الأولويات الخاصة بهذه العناصر عندما يكون هناك اتفاق على الموضع الخاص بكل عنصر في القائمة بالنسبة لكل عنصر آخر.

فيما يلي الترتيب النهائي للعناصر الموجودة في قائمة الحلول المتاحة الخاصة بشركة **Consumer Tech**، هل توافق على هذا الترتيب أم أنك يمكن أن تقوم بترتيب هذه العناصر بشكل مختلف؟

٧- بدء عملية تخطيط مشتركة تتضمن مجلس الإدارة.
٦- تقديم تقرير مفصل لمجلس الإدارة وترك القرار في أيديهم.
٩- الاستعانة بأحد المستشارين للوصول إلى حل وسط.
١- السماح للرئيس باتخاذ القرار وإجبار المخالفين على الالتزام به.
٣-البدء في عملية منفصلة لإنتاج نموذج للمنتج به الخاصية الجديدة.
٨- ترك الأمور تسير كما هي (عدم القيام بأي شيء).

قائمة المراجعة الخاصة بوسائل ترتيب الأولويات

١- ترتيب الحلول وفق الأفضل الأكثر عملية الذي يمكن الإعتماد عليه الذي تم اختباره وإثبات جدواه الأقل خطورة قدرة العاملين على تنفيذه فرصة النجاح		
٢- استخدام المقارنة بين سلبيات وإيجابيات كل زوج من العناصر لنقل العناصر إلى أعلى وإلى أسفل حسب النتيجة في قائمة الأولويات.		
٣- الطلب من مجموعة المشاركين تقييم كل عنصر من العناصر ثم ترتيب هذه التقييمات باستخدام المعيار الآتي: أفضلية قصوى = 5 أفضلية مرتفعة = 4 مقبول = 3 محتمل =2 فرصة ضئيلة = 1 فرصة معدومة = 0		
٤- التصويت وتنفيذ رأي الأغلبية.		
٥- ترتيب الأولوية وفق القبول النفسي والشعور الداخلي والارتياح لأحد القرارات.		
٦- الحل الوسط.		

٧- الدمج بين اختيارين أو أكثر

في بعض الأحيان خلال عملية التقييم قد يجد القائمون على حل المشكلات واتخاذ القرار أن هناك عنصرين أو أكثر من عناصر القائمة لا تتعارض مع بعضها البعض. والحلول التي تكمل بعضها البعض يمكن أن تعمل بشكل جيد للغاية إذا تم استخدامها معًا. من الأساليب الجيدة في عملية اتخاذ القرار تقسيم الخيارات المتبقية إلى فئات. وعن طريق الدمج بين الحلول التي تندرج تحت نفس الفئة، يكون من الممكن اختصار القائمة من أجل الوصول إلى الاختيار النهائي. استخدم التفكير الجماعي في كل بديل من البدائل في الفئة الواحدة للحصول على نتائج أكثر عملية. ثم بعد ذلك تنحصر عملية اتخاذ القرار في مهمة أبسط وهي المقارنة بين الفئات.

وتعتبر الخيارات الثلاث الأولى من قائمة الخيارات الخاصة بشركة **Consumer Tech** غير متعارضة ولا يوجد تناقض بينها جميعًا. في الواقع، لكل منها بعض الفوائد. وقد قرر فريق الإدارة بعد قدر من التفكير، المزج بين الخيارات ٧ و٦ و٩. ولقد اتخذت القائمة الخاصة بهم الشكل التالي:

٧/٦/٩. الاستعانة بمستشار خارجي للوصول إلى حل وسط ورفع تقرير مفصل لمجلس الإدارة وترك القرار في أيديهم والقيام بعملية تخطيط مشتركة تتضمن مجلس الإدارة.

١- السماح للرئيس باتخاذ القرار وإجبار المعارضين على الالتزام به.

٣- البدء في علمية منفصلة لإنتاج أحد النماذج الذي تتوفر فيه الخاصية الجديدة.

٨- ترك الأمور تسير كما هي (عدم القيام بأي شيء).

٨- مصفوفة المعايير

من الطرق الفعالة لتمثيل الخيارات الخاصة بالقرار استخدام مصفوفة المعايير. وهي مخطط به الحلول البديلة مدرجة في العمود الأيسر والمعايير التي يتم بها تقييم هذه الحلول في الصف العلوي.

لاستخدام مصفوفة المعايير، يجب أن تضع أولا قائمة ببعض المقاييس والمعايير الدقيقة. والمعايير هي مقاييس أو علامات إرشادية تعتمد على حسن التقدير أو ضوابط متفق عليها تشير إلى الطريقة التي سيبدو عليها أحد الحلول الفعالة. أعد قائمة بالمؤشرات القياسية التي تخبرك بما إذا كان الحل المقترح حلا جيدا أم سيئا أم هامشيا.

يجب أن تضع في اعتبارك الأهداف الخاصة بالمؤسسة وتلك الخاصة بالقسم أو الأهداف الوظيفية المتأثرة بالمشكلة. أيضًا، هل المقاييس المتوافرة مقاييس كمية أم نوعية؟ ضع في اعتبارك الوقت والتكلفة والمواد والقيود البشرية والحدود المفروضة التي يجب التفكير فيها. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تفكر في العواقب السلبية التي يجب أن يتجنبها الاختيار الذي ستقوم به بأي ثمن؟ ابحث عن العلامات الإرشادية التي يمكنك من خلال معرفة جدوى العنصر وقابليته للتطبيق في قائمة الحلول البديلة المتوفرة لديك.

قامت مجموعة الإدارة في **Consumer Tech** بوضع قائمة المعايير التالية:

قائمة المعايير والمقاييس

ما هي المعايير والمقاييس التي يجب الحكم من خلالها على الاستراتيجيات المتاحة؟
التأثير على سعر السهم
اتساع السوق
فعالية التكاليف
التأثير على الإدارة ومعنويات العاملين
مستوى المخاطرة

والخيارات البديلة تم إدراجها في العمود الأيسر من المصفوفة، كما تم إدراج المعايير في الصف العلوي للمصفوفة. من المهم هنا استخدام كلمة أو عبارة أساسية. إذا استخدمت هنا العبارات الطويلة أو الأعداد، فإن المصفوفة لن تمثل بشكل فعال ما تقوم بتقييمه.

يمكنك تقييم الخيارات باستخدام العلامات + و– و؟، أو يمكنك استخدام الحروف الهجائية أو الأرقام من 1 إلى 3 أو من 1 إلى 10 كمعيار. عند استخدام معيار رقمي، قم بجمع الأرقام الموجودة في كل صف للحصول على النتيجة الرقمية لكل بديل من البدائل. كما يمكن استخدام تقييم عياري للحصول على نتائج متنوعة مختلفة لكل معيار. وسواء استخدمت هذا التقييم أم لم تستخدمه، فإن التقييم النهائي يكون نتيجة جمع الدرجات في كل صف. وتفيد المصفوفة إلى حد كبير في تقسيم التحليل المعقد إلى أجزاء. إلا أن دقة الإجابات لا تعتمد إلا على النتائج المفردة. وبعض الطرق الأخرى تكون أكثر جدوى في بعض الحالات. تأكد من تعريف المعيار في المربع الموجود في أعلى المصفوفة قبل أن تبدأ.

مصفوفة المعايير

معيار التقدير:

				معايير التقييم				
الحلول البديلة								**التقدير**

في المربعات الخاصة بالنتائج، قم بتقدير كل خيار بالنسبة إلى المعيار. وسوف ترى بعد قليل كيف قامت **Consumer Tech** بتقدير الحلول البديلة الخاصة بها.

قامت **Consumer Tech** باختيار معيار يتكون من خمس نقاط. وبناء على معرفتك بالحالة، قم بتقدير الخيارات واحسب إجمالي النتيجة كما تراها. بعد ذلك قارن بين تقديراتك والتقريرات التي قامت بها **Consumer Tech** والتي تتضح في صفحة ٨٨.

مصفوفة معايير Consumer Tech

معيار التقدير: من 1 إلى 5، حيث التقدير 5 هو أعلى تقدير

		معايير التقييم						
الحلول البديلة		السهم	السوق	التكلفة	المعنويات	المخاطرة		التقدير
٧/٦/٩. الاستعانة بمستشار للوصول إلى حل وسط ورفع تقرير مفصل لمجلس الإدارة والقيام بعملية تخطيط مشتركة.								
١- السماح للرئيس باتخاذ القرار وإجبار المعارضين على الالتزام به.								
٣- البدء في عملية منفصلة لإنتاج أحد النماذج الذي تتوفر فيه الخاصية الجديدة.								
٨- ترك الأمور تسير كما هي (عدم القيام بأي شيء).								

التقرير الخاص بـ Consumer Tech

فيما يلي الكيفية التي قامت بها Consumer Tech بتقدير الخيارات المتبقية:

		معايير التقييم						
الحلول البديلة		السهم	السوق	التكلفة	المعنويات	المخاطرة		التقدير
٩/٦/٧. الاستعانة بمستشار للوصول إلى حل وسط ورفع تقرير مفصل لمجلس الإدارة والقيام بعملية تخطيط مشتركة.		٥	٥	٤	٥	٥		٢٤
١- السماح للرئيس باتخاذ القرار وإجبار المعارضين على الالتزام به.		٢	٣	٥	٣	٣		١٦
٣- البدء في عملية منفصلة لإنتاج أحد النماذج الذي تتوفر فيه الخاصية الجديدة.		٤	٥	١	٤	١		١٥
٨- ترك الأمور تسير كما هي (عدم القيام بأي شيء).		١	٣	٥	١	١		١١

في هذه الحالية تتشابه النتيجة التي أدت إليها عملية التقييم من خلال إعادة ترتيب العناصر ونقلها حسب الأولوية إلى أعلى وإلى أسفل مع النتيجة التي تم الحصول عليها من مصفوفة المعايير. ويفيد هذا الإجراء في التأكد من النتائج التي تم الحصول عليها. في الحياة العملية، لا يتم تطبيق جميع الأدوات الخاصة باتخاذ القرار على نفس القرار. فبعض الأدوات تكون أكثر جدوى من غيرها من الأدوات. استعن بوجهة نظرك الشخصية لتقرير الأداة التي سوف تستخدمها.

والنتيجة النهائية لكل بديل يمكن الاعتماد عليها بنفس الطريقة التي يمكن الاعتماد بها على التقدير المفرد لكل عنصر. وهذه العملية تقوم فقط بتقسيم عملية التقييم المعقدة إلى مجموعة من الأحكام الصغيرة. لهذا إذا كانت النتائج العليا متقاربة فلا تتخذ القرار اعتماداً فقط على نتائج المصفوفة.

اختبار القرار

قم بتقييم الخيار النهائي عن طريق استخدام اختبار القرار. يتم هذا من خلال تصميم بعض الأسئلة لاختبار فعالية الحل الأساسي الذي قمت باختياره. عندما تقوم بتقييم أحد القرارات، فإن النموذج الموضح فيما يلي سوف يحدد ما إذا كنت قد اخترت القرار النموذجي أم القرار الذي من المحتمل نجاحه أكثر من القرارات الأخرى أم أكثر القرارات عملية. فالقرار النموذجي سوف ينجح في جميع الاختبارات، إلا أنه قد لا يكون عمليًا. في عملية اتخاذ القرار يعتبر الكمال في مرتبة تلي القابلية للتنفيذ.

اختبار القرار

أسئلة الاختبار	نعم	لا
١- هل يقدم حلاً للمشكلة وللمسبب الأساسي؟		
٢- هل سيحقق الأهداف بشكل واقعي؟		
٣- هل يتماشى مع كل المعايير الموضوعة؟		
٤- هل يتوافق مع جميع الأشخاص المشتركين والمتأثرين؟		
٥- هل يمكن وضع خطة عمل فعالة لتنفيذه؟		
٦- هل هناك وقت لتنفيذه؟		
٧- هل تتوافر الموارد والأفراد لتنفيذ هذا القرار؟		
٨- هل سيمنع تنفيذه تكرار المشكلة مرة أخرى؟		
٩- هل تمت دراسة جميع المخاطر والعيوب والعواقب المحتملة لهذا القرار؟		
١٠- هل هو أفضل اختيار في ضوء:		
أ. المكاسب		
ب. التكلفة		
ج. المخاطر		
د. الالتزام		
هـ. القابلية للتنفيذ؟		

الفصل التاسع

الخطوة السادسة: وضع خطة العمل

لا يمكن لأفضل الحلول التي تم التفكير فيها والاتفاق عليها أن تعمل على حل المشكلة من تلقاء نفسها إذا لم يتم وضع هذه الحلول موضع التنفيذ. وتوضح خطة العمل بالتفصيل كل الأشخاص المشتركين في خطة العمل والأدوار المكلفين بها وتوقيتات تنفيذ هذه الأدوار. تقوم خطة العمل بتنظيم المهام التي تعمل على تنفيذ القرار في الحياة العملية. التوقيت والموارد البشرية والموارد الأخرى يجب أن يتم وضعها في الاعتبار وضمها معًا من أجل التنفيذ. وضع مقاييس الأداء والإنتاج والجودة المستهدفة بالإضافة إلى آليات المتابعة والرقابة، تعتبر جميعها من الأمور الحيوية للغاية لضمان أن الخطة يتم تنفيذها بشكل فعال.

قانون Murphy

ضع في اعتبارك دائما هذا القانون ومفاده: أن أي شيء خطأ يمكن أن يحدث، فسوف يحدث. ومهما كانت قدرتك على التنبؤ بالمستقبل، والتفكير في العواقب المحتملة للتنفيذ، وتقدير الوقت والموارد اللازمة، مع كل ذلك، نادراً ما تسير الخطة التي وضعتها كما تصورتها تمامًا. لذا، فمن الأفضل توقع المشكلات والاستعداد لها بأفضل الوسائل المتاحة. تشتمل أفضل خطط العمل على إجراءات الطوارئ لتجنب أسوأ الاحتمالات التي يمكن أن تقع وفقًا لقانون **Murphy**.

أهمية التخطيط

عادة ما يتساءل المديرون الجدد عن الجدوى وراء التخطيط في المقام الأول. والإجابة عن هذا التساؤل بسيطة للغاية: فمع وجود الخطة تكون مستعدًا بشكل أفضل للتكيف والاستجابة للمتغيرات حتى عندما تقع أسوء الأمور.

التخطيط للعمل يسمح لك بأداء التعديلات بشكل سريع واتخاذ رد فعل عقلاني أمام أي موقف، وهو ليس قالب متجمد غير مرن للمستقبل.

قيمة وضع خطة العمل

تشتمل قائمة المراجعة التالية على المكاسب الخاصة بوضع خطة للعمل. قم بوضع علامة أمام العناصر التي يمكن أن تساعدك في تنفيذ القرارات والحلول التي وقع عليها اختيارك.

قائمة المراجعة الخاصة بقيمة وضع خطة العمل

		موافق
إجراءات واقعية	١- تقوم بترجمة القرارات إلى إجراءات واقعية قابلة للتنفيذ يمكن للعاملين تحديدها.	☐
برامج ملموسة	٢- تعمل على تحول الأفكار المجردة إلى برامج ملموسة يمكن تحقيقها.	☐
تكليفات محددة	٣- تعطي تكليفات محددة بحيث يعرف كل فرد ما هو المطلوب منه ومتى.	☐
توقعات واضحة	٤- تقوم بوضع توقعات واضحة بحيث يمكن للعاملين معرفة كيف سيتم تقييمهم.	☐
تفويض فعال	٥- تقوم بتقسيم المسئوليات من أجل تفويض السلطة بطريقة فعالة.	☐
التزام متبادل	٦- تقوم بخلق اتفاق عن طريق بناء التزام متبادل بالخطة.	☐
عمل متناسق	٧- تقوم بتنسيق الإجراءات ومن ثم المساهمة في بناء الفريق والعمل الجماعي.	☐
متابعة فعالة	٨- توفر آلية متابعة عن طريق التخطيط لتوقيتات المراجعة المستقبلية.	☐
تقييم موضوعي	٩- تضع أساسًا لمقاييس موضوعية للنتائج.	☐
مساءلة واضحة	١٠- تساهم في توضيح المساءلة عن طريق تحديد الشخص المسئول والمهمة المسئولة عنها.	☐
توفير الوقت	١١- توفر الوقت عن طريق التنسيق بين الإجراءات المختلفة وتحويل القرارات إلى تكليفات.	☐
دعم العاملين	١٢- تقود الإدارة نحو معرفة الكيفية التي يمكنها بها دعم العاملين دون المبالغة في الإشراف.	☐
اشتراك الموظفين	١٣- توفر فرصة جيدة للموظف للاشتراك في عملية التخطيط نفسها.	☐
ضمان النتائج	١٤- تضمن النتائج عن طريق تركيز جميع الموارد بأفضل وسيلة متاحة.	☐

خطة العمل الخاصة بـ Consumer Tech

فيما يلي المسودة الأولية لخطة العمل الخاصة بشركة **Consumer Tech**، وهي تبدو كالتالي:

مضمون الخطة: رفع تقرير مفصل لمجلس الإدارة ووضع خطة عمل مشتركة واستخدام مستشار خارجي للوصول إلى حل وسط.					
الإجراء	**الشخص المسئول**				
١- تحديد المستشار الخارجي	الرئيس				
٢- دراسة المشكلات المتعلقة بالتصنيع	مدير التصنيع				
٣- تقدير متى يمكن إقرار الجودة	مدير الجودة				
٤- التنبؤ بالفترة التي ستستغرقها عملية بيع المخزون	المدير المالي				
٥- خطة التسويق الخاصة بطرح الخاصية الجديدة في السوق	مدير التسويق				
٦- الاتصال بالمستشار الخارجي	الرئيس				
٧- رفع تقرير مفصل لمجلس الإدارة	الرئيس				
٨- الإعداد لعملية تخطيط مشتركة	الاستشاري				
٩- البدء في التخطيط المشترك	الاستشاري				
١٠- وضع خطة عمل من أجل البدء في التنفيذ	الرئيس				

تعمل خطة العمل على خلق برنامج عملي من أجل ترجمة القرار أو الهدف العام إلى حقيقة. ويجب أن يعمل هذا على حل المشكلة والآثار الجانبية الناشئة عنها. والنتائج النهائية للخطوة السادسة هي خطة مفصلة لكيفية تنفيذ القرار.

أدوات وضع خطة العمل

الأدوات السبعة الآتية من شأنها أن تساعد القائمين على حل المشكلات واتخاذ القرار في وضع خطة عمل واقعية من أجل تنفيذ القرارات التي قاموا باتخاذها. وسوف يتم تناول كل أداة من هذه الأدوات سريعًا. وهذه الأدوات هي:

ربما قد يكون لديك عدد من الإجراءات التي يمكن اتخاذها والتي توصلت إليها خلال الخطوات السابقة. بعد التخلص من الإجراءات الأخرى التي تركز على مسببات أساسية أو استراتيجيات قرار أخرى، يجب أن تكون الإجراءات المتبقية ذات قيمة لكي يتم نقلها إلى هذه الخطوة. قم بتسجيل أية أفكار عملية في ورقة العمل التالية.

١- المراجعة
٢- إثارة الأفكار
٣- السؤال والإجابة
٤- التنظيم
٥- الرقابة
٦- تقدير الموارد
٧- وضع خطط الطوارئ

ورقة العمل الخاصة بالإجراءات

٢- إثارة الأفكار

استمر في التفكير الإبداعي عن طريق إثارة الأفكار الخاصة بهذه الخطوة من خلال ورقة عمل الإجراءات. والأسئلة التي يمكن أن تستهدفها يمكن أن تكون كالتالي:

- ما الذي يجب القيام به لتنفيذ هذا الحل؟
- ما هو الدور الذي يجب أن يقوم به كل شخص؟
- كيف نصل من النقطة التي نقف فيها الآن إلى تنفيذ هذا القرار؟
- ما هي الميزانية والجدول الزمني الأكثر فعالية؟
- كيف سنعرف أن الخطة تسير وفق ما هو مخطط لها؟
- ما هي إجراءات المتابع والرقابة التي سنستخدمها لضمان التنفيذ؟

٣- السؤال والإجابة

استخدم قائمة المراجعة الخاصة بالأسئلة المتعلقة بوضع خطة العمل لإضافة المزيد إلى القائمة الخاصة بك. تناول هذه الأسئلة الواحد تلو الآخر وعندما تتأكد من أنه قد تم الإجابة على السؤال بشكل تام وشامل، ضع علامة أمامه وانتقل إلى السؤال الذي يليه. وهذه المنهج الشمولي سوف يساعدك في التأكد من تغطية كافة الجوانب.

قائمة المراجعة الخاصة بالأسئلة المتعلقة بوضع خطة العمل

١- ما هو الهدف الإجمالي والموقف النموذجي؟ ______

٢- ما هي الأشياء المطلوبة للوصول من الموضع الذي نقف فيه إلى هذا الهدف؟ ______

٣- ما هي الإجراءات التي يجب اتخاذها؟ ______

٤- من سيكون مسئولاً عن كل إجراء؟ ______

٥- ما هو الزمن الذي يجب أن تستغرقه كل خطوة ومتى يجب الانتهاء منها؟ ______

٦- ما هو أفضل ترتيب للإجراءات؟ ______

٧- كيف نتأكد من أن الخطوات الأولى سوف يتم الانتهاء منها في الموعد المحدد حتى يتم البدء في الخطوات التالية التي تعتمد عليها؟ ______

٨- ما هو التدريب المطلوب لضمان أن كل العاملين لديهم الخبرة الكافية لتنفيذ كل خطوة في الخطة؟ ______

٩- ما هي المقاييس التي ترغب في وضعها؟ ______

١٠- ما هو مستوى الكم أو الجودة المطلوبة؟ ______

١١- ما هي الموارد اللازمة وكيف سيمكن توفير هذه الموارد؟ ______

١٢- كيف سيتم تقييم النتائج؟ ______

١٣- كيف ستتم الرقابة على كل خطوة ومن الذي سيقوم بهذا الأمر؟ ______

١٤- ما هي التوقيتات والمواعيد التي يجب وضعها لإجراء مراجعات منتظمة؟ ______

١٥- ما هي الخطوات الأساسية التي يجب اتباعها وكيف تتأكد من نجاحها؟ ______

١٦- ما هي الأخطاء التي يمكن أن تقع وكيف يمكننا تجنب وقوعها؟ ______

١٧- من الذي سيتأثر بهذه الخطة وكيف ستؤثر هذه الخطة عليهم؟ ______

١٨- كيف يمكن تعديل الخطة دون المساس بالنتائج التي ستحققها لضمان تحقيق أفضل نتائج وأعمق تأثير؟ ______

١٩- كيف سيتم نقل الخطة للجميع لضمان الحصول على المساندة اللازمة؟ ______

٢٠- ما هي الاستجابات والعوامل البشرية الأخرى المتوقعة وكيف سيتم التغلب على هذه الأشياء؟ ______

٤- التنظيم

استخدم نموذج خطة العمل لوضع جميع الإجراءات المقترحة في شكل منظم. ويجب أن يتم ملء المربع الخاص بالهدف العام الموجود في أعلى النموذج عن طريق تسجيل استراتيجية الحل الذي تحاول تنفيذها والتي تم اختيارها في الخطوة الخامسة. ثم قم بترتيب المهام المحددة من ورقة عمل الإجراءات بالترتيب في العمود الخاص بالإجراءات. بعد ذلك، فكر في الأفراد المتوفرين وكلف كل منهم بمهمة معينة في النموذج. عادة ما يتم إغفال التدريب والتنمية في الخطوة السادسة. تأكد من أنك قد أدرجت من يحتاج إلى التعلم والشيء الذي يحتاج إلى تعلمه من أجل إنجاح الخطة.

نموذج خطة العمل

التاريخ:

الهدف العام:					
الإجراء	الشخص المسئول	معيار الأداء	أسلوب الرقابة	موعد الانتهاء	الموارد اللازمة
١-					
٢-					
٣-					
٤-					
٥-					
٦-					
٧-					
٨-					
٩-					
١٠-					
١١-					
١٢-					

٥- الرقابة

العمود التالي الذي يجب ملؤه في نموذج خطة العمل هو أسلوب الرقابة. عندما تقوم بوضع معيار للأداء، تحدد بذلك كيف يجب أن يتم تنفيذ كل عمل معين.

لا تسير الأمور أبدًا كما هو مخطط لها تمامًا. تحتاج إلى إنشاء نظام للاتصال والمتابعة حتى يظل كل فرد مشترك في العملية على علم بكل التطورات وبالتالي المحافظة على المشروع في مساره الصحيح.

تقترح قائمة المراجعة الخاصة بأساليب الرقابة بعض الوسائل التي يمكن استخدامها لمتابعة كل إجراء. اختر الوسيلة الأكثر دقة وسهولة وواقعية والتي من شأنها أن توضح للمراقب وللمنفذ الكيفية التي تتقدم بها الأمور. أفضل طرق الرقابة هي الإدارة الذاتية والتي يقوم فيها المدير وفريق العمل بمتابعة العمل الذي يتم.

قائمة المراجعة الخاصة بأساليب الرقابة

١- الإحصاءات الخاصة بعدد الوحدات المنتجة ــــــــــ
٢- موعد محدد للاختبار الخاص بالرقابة على الجودة ــــــــــ
٣- اطلاع الإدارة على عينة من العمل ــــــــــ
٤- التحقق الذاتي من جميع العمل الذي يتم ــــــــــ
٥- الإدارة عن طريق الاحتكاك المباشر بالعاملين ــــــــــ

٦- المواعيد المحددة الخاصة بمراجعة خطة العمل ________
٧- الإحصاءات الخاصة بالمؤشر الانعكاسي (التي تقيس النتائج غير المباشرة) ________
٨- تحليل الاتجاه (يتم عادة باستخدام الرسوم البيانية) ________
٩- تقرير الاستجابة ________
١٠- تقارير النشاط المنتظمة ________
١١- ملف المتابعة ________
١٢- اجتماعات المراجعة الفردية ________
١٣- اجتماعات الموظفين ________
١٤- الاستبيانات والاستفتاءات الخاصة بمناخ العمل والسلوك السائد ________
١٥- المقابلات التي تجري مع العملاء والمستخدمين ________
١٦- قوائم المراجعة الخاصة بالتقييم ومراجعة الحسابات ________
١٧- المقال الخاص بالكفاءة (يقارن الحالة الواقعية بالنموذجية) ________
١٨- الإجراء الخاص بالدراسة والمحاكاة ________
١٩- أدوات التحكم في الموازنة ________
٢٠- مصادر المعلومات السرية ________
٢١- المشاعر الداخلية ________

٦- تقييم الموارد

يعتبر الوقت من الموارد المحدودة والتي يمكن فقدها بمنتهى السهولة، خاصة إذا لم يكن هناك تخطيط جيد للعمل، على الرغم من ذلك يتم الحفاظ على المال بشكل أكبر في الشركات الناجحة. وهذا هو أفضل وقت لحساب الإمدادات ووضع الموازنات والموارد المادية الأخرى. أدرج هذه التقديرات في العامود الخاص بالموارد اللازمة في النموذج.

٧- وضع خطط الطوارئ

عند الوصول إلى هذه النقطة يظن كل من يضطلع بوضع إحدى خطط العمل أن الخطة الآن قد قاربت الكمال. إلا أن هناك إحدى الجوانب التي لم يتم وضعها في خطة العمل إلى الآن وهي احتمال وقوع أي خطأ وهو ما سيحدث وفقًا لقانون **Murphy**. لتجنب التضحيات التي تصيب الأفراد والعمل على حد سواء تبعًا لهذا القانون، فإن أفضل ضمان هنا هو وضع خطة خاصة بالطوارئ. قد تكون العوائق التي تقف أمام التنفيذ الناجح لخطة العمل إما عوائق واضحة أو خفية. استخدم ورقة العمل الخاصة بوضع خطط الطوارئ للتفكير فيما يمكن أن يحدث من أخطاء، وما يمكن القيام به لتجنب هذه الأخطاء، وإذا حدثت أسوء هذه الأخطاء فكيف يمكن الخروج من هذا المأزق.

ورقة العمل الخاصة بوضع خطط الطوارئ

ما الخطأ الذي يمكن أن يحدث؟	كيف يمكن منع حدوث هذه الأخطاء؟	كيف يتم إصلاح هذه الأخطاء إذا وقعت بالفعل؟

كيف يمكن التعامل مع القوى التي تقاوم التغيير

أحد الأمور الطارئة التي عادة ما يتم تجاهلها هو العامل البشري المهم للغاية. فقد يسيء الأفراد الذين لم يشتركوا في تحليل مخطط حل المشكلات واتخاذ القرار فهم الحل المقترح. توقع التوقيت الذي يمكن أن تواجه فيه بعض المقاومة للتغيير وقرر ثانية كيف يمكن منع حدوث هذه المقاومة أو التغلب عليها. ويقدم التخطيط التالي بعض المقترحات التي يمكن أن تقدم لك بعض العون.

١- تقبل هذه المقاومة	يحتاج الناس إلى الاستقرار ويحاولون تغيير كل ما يهدد هذا الاستقرار. تقبل المقاومة والخوف وعدم الإحساس بالأمان من الأفراد عندما يواجهون بعض الأمور الجديدة وغير المألوفة.
٢- ركز على سبب المقاومة	حاول أن تتفهم رد الفعل من خلال التفكير في وجهة النظر الأخرى للحظات. إذا تعرفت على التأثير العاطفي والشخصي الذي أدى إليه التغيير يمكنك أن تتعامل مع هذا الأمر بشكل أفضل.
٣- تعرف على الحقائق قبل أن تتصرف	قبل أن تقدم التغيير، حاول التعرف على الحالة التي تتعامل معها هنا. لا تتعجل في تقديم الجديد قبل أن تكون على خبرة كبيرة بالقديم وكيفية القيام به. إذا كان هذا ضروريًا، انتظر حتى الوقت المناسب لتقديم هذا التغيير.
٤- قم بتحليل النتائج	من سيتأثر بالتغيير؟ وكيف؟ وما الذي قد يحدث إذا لم تضعه في الاعتبار؟ كل هذه الأمور يجب التفكير فيها قبل الأقدام على التغيير. أيضًا، يجب أن تفكر في كل النتائج المحتملة وتعديل مقترحاتك لتحقيق الحد الأقصى من النتائج المرغوبة وتقليل النتائج غير المرغوبة إلى الحد الأدنى. (إذا لم تستطع تغيير ما تود القيام به، فاصرف النظر عنه فوراً.)

٥- أشرك العاملين	اطلب من الآخرين تقديم وجهات نظرهم في الخطة الجديدة والمشاكل التي ستؤدي إليها هذه الخطة والمكاسب المحتملة وأفضل طريقة يمكن بها تنفيذ هذه الخطة. من خلال الاستفسار والمناقشة والقبول وحل المشكلات بطريقة جماعية لن تصل فقط إلى تقبل العاملين لهذا التغيير وإنما ستدفعهم أيضًا إلى العمل على تحسينه وجعله أكثر قابلية للتنفيذ.
٦- أعلمهم مسبقًا بالتغيير	كلما أسرعت في الإعلان عن التغيير الذي سيحدث، كان ذلك أفضل. وكلما طالت الفترة الزمنية التي تسبق التغيير، قل وقع الصدمة على الجميع وكان من الأسهل التكيف العاطفي والذهني مع هذا التغيير.
٧- قاوم الشائعات	قم بإدارة العلاقات العامة لاكتساب التأييد للفكرة بشكل فعال. إذا تسربت الأخبار عن الفكرة وبدأت الشائعات في الانتشار قبل إعلانك عنها، فإنك ستواجه مشكلة أصعب في التعامل مع هذا الموقف.
٨- قدم الجوانب الإيجابية للتغيير	اعرض فكرتك على كل من سيتأثر بها بطريقة تم تصميمها لحشد التأييد لهذه الفكرة، وتقليل الصدمة والخوف والمشاعر العدائية. كن مستعدًا ومنظمًا وبناء في مناقشك – وليس متسرعًا خالي الذهن.
٩- حاول تخفيف المقاومة	يحتاج بعض الناس فقط إلى تفريغ الصدمة العاطفية الناتجة عن الأمور غير المتوقعة والتي لم يجربوها دون أن يقوم الرئيس بأية استجابة. وترك هؤلاء الأشخاص ينفسون أولاً عن هذه الشحنة المكبوتة سواء في جلسة التخطيط الخاصة بالمجموعة أو في إحدى اللقاءات الفردية يمكن أن يفسح الطريق لبعض التفكير العقلاني من جانبهم.
١٠- ركز على الفوائد	في البداية قم بالتركيز على حاجات ومشاكل الآخرين وكيف سيقدم التغيير يد العون لهم وليس لك. ففي هذه الحالة، عندما يكون التغيير من أجلهم من المحتمل بشدة أن يقبلوه وأن ينظروا إليه على أنه أمر مرغوب فيه ويستحق بعض العناء. بل ويمكنك أن تعرض عليهم بعض المكافآت إذا تعاونوا معك بشكل فعال.
١١- اشرح الغرض	إذا استطاع الأشخاص أن يروا السبب وراء رغبتك في إجراء هذا التغيير، فقد يشاركوا ببعض الجهد في تنفيذ هذا التغيير. نظريًا، سوف يوافق الفريق، لذا ابدأ العرض التقديمي الخاص بك في ضوء المشكلة الخاصة بالشركة التي ترغب في حلها أو التحسين الذي سيتم تحقيقه.
١٢- اعمل على بث الطمأنينة	قد يفيد وعد فوري من الرئيس بعدم فقد أي شخص لوظيفته أو راتبه أو مستقبله الوظيفي في تقديم بعض المساعدة في هذا الموقف. توقع بعض المخاوف الشخصية المحددة وأكد على أنه لن يحدث الأسوأ بثقة وواقعية.
١٣- ركز على النمو المتوقع	يرغب الكثير من الناس في التقدم للأمام، والتغيير يخلق الفرص. فإذا ركزت على الاتجاهات الجديدة عن طريق توضيح الفرص المتاحة للتقدم والتطور، يمكنك أن تغري هؤلاء الأفراد الطموحين إلى الانضمام إليك ومساندة موقفك.

١٤- أدرج بعض التدريب	في الخطط التي تضعها وأثناء الإعلان عنها تأكد من توفير إعادة التعليم والتدريب أثناء العمل وذلك من أجل تيسير عملية الانتقال والتغيير. يرغب جميع العاملين في تقديم عمل جيد، لذا فإن حاول أن تساعدهم على التغلب على خوفهم من الفشل من خلال توفير وتنفيذ بعض البرامج التدريبية.
١٥- قم بالتغيير بالتدريج	لا تتوقع حدوث تعديلات كبيرة بين يوم وليلة. خطط لتنفيذ التغيير خطوة بعض الأخرى، بسرعة كافية للحفاظ على الحماس لدى العاملين وفي نفس الوقت يجب ألا تزيد هذه السرعة حتى يمكن تنفيذ كل خطوة بتأن ويسر.
١٦- أثن على من يقدمون المساعدة	في كل خطوة أثناء تنفيذ التغيير، قدم الثناء على النصيحة البناءة والتعاون الصادق. فكلمة شكر صادقة وبصوت مرتفع بعد هذه النصيحة سوف يكون لها كبير الأثر في تحسين المناخ من أجل التغيير في المرة القادمة.

الاختبار النهائي لخطة العمل

بعد وضع خطة العمل ولكن قبل إعطاء إشارة البدء لتنفيذها، قم بتقييم هذه الخطة من خلال اختبار خطة العمل. عن طريق اختبار هذه الخطة في ضوء المعايير الأربع عشر التالية، سوف تحصل على دلالات كبيرة تتعلق باكتمالها وفعاليتها المحتملة. وأفضل القائمين على وضع خطط العمل هم من يقومون بتعديل مسودات هذه الخطة وتغيير كل ما يلزم في المسودات حتى يتوفر للخطة أفضل فرص النجاح دون أن تعاني أي تعثر.

اختبار خطة العمل

المعايير

هل خطة العمل تضع . . .	نعم	لا
١- إجراءات محددة؟	☐	☐
٢- مسئوليات وأهداف ومقاييس واضحة؟	☐	☐
٣- مواعيد انتهاء واقعية؟	☐	☐
٤- تقديرات واقعية للموارد؟	☐	☐
٥- تتابع متناسق للإجراءات؟	☐	☐
٦- المرونة من أجل إجراء التغييرات؟	☐	☐
٧- مواعيد محددة للمراجعات والرقابة المنتظمة؟	☐	☐
٨- معيار محدد لقياس النجاح؟	☐	☐
٩- التطوير اللازم في الأفراد؟	☐	☐
١٠- أولويات تم ترتيبها بشكل صحيح؟	☐	☐
١١- خطط طوارئ مجدية؟	☐	☐
١٢- نظام عملي وواقعي؟	☐	☐
١٣- فرصة جيدة لتحقيق الوضع النموذجي؟	☐	☐

الفصل العاشر

الملخص

تقييم الأهداف

بعد التعرف على عمليات حل المشكلات واتخاذ القرار التي تم تقديمها هنا، قم بتقييم التقدم الشخصي الذي حققته. استخدم معياراً من 1 إلى 10 (تمثل 10 الدرجة الأعلى) لتقدير الكيفية التي حققت بها كل من العناصر الثلاثة عشر في النظام التالي:

المخطط	١- فهم المخطط العقلاني المنظم الخاص بحل المشكلات.	______
الأساليب	٢- التعرف على الكيفية التي يمكن بها استخدام أساليب التحليل المختلفة الخاصة بكل مرحلة.	______
الاتصال	٣- التعرف على الدور الحيوي الذي يلعبه الاتصال في كل خطوة.	______
الأسئلة	٤- الإلمام بالأسئلة التي يمكن استخدامها من أجل تبادل المعلومات في كل مرحلة.	______
التحليل	٥- استيعاب التحليل الخاص بالمشكلات والسبب وراء استمرارها.	______
تجنب الضغوط	٦- التعرف على الكيفية التي يمكن بها تخفيف المشكلة لمنع الضغوط المستقبلية.	______
المسبب والتأثير	٧- التعرف على الكيفية التي يمكن بها الفصل بين مسبب المشكلة وتأثيراتها.	______
التحديد	٨- الإلمام بالكيفية التي يمكن بها تحديد إحدى المشكلات لتسهيل المناقشات والتحليل.	______
المسبب الأساسي	٩- التعرف على الكيفية التي يمكن بها إيجاد المسبب الأساسي للمشكلة.	______
الحلول	١٠- التعرف على السبب وراء أهمية عقد جلسات إثارة الأفكار لمناقشة الحلول المتاحة والكيفية التي يمكن بها عقد هذه الجلسات.	______

القرارات	١١- الإلمام بالكيفية التي يمكن بها تقييم الحلول المتاحة لتقرير الاستراتيجية الأكثر عملية.	________
خطط العمل	١٢- استيعاب أهمية ضع خطة العمل وتنفيذ الحل الذي وقع الاختيار عليه.	________
التطبيق	١٣- التعرف على الكيفية التي يمكن بها استخدام الموارد المادية لتطبيق النظام الخاص بالتعامل مع المشاكل الواقعية عند حدوثها في المستقبل.	________

الملخص الشخصي

أجب عن الأسئلة الآتية للإلمام بالأمور المهمة والاستعداد لمواجهة المستقبل:

اذكر النقاط الأساسية في هذا الكتاب التي تجد أنها النقاط الأكثر أهمية:

ما هي توقعاتك الشخصية التي تحققت؟

بما أنك الآن تعرف المخطط الخاص بحل المشكلات واتخاذ القرار، ما هي أجزاء العملية المنظمة التي كنت تطبقها بشكل صحيح؟

ما هي الأخطاء التي لم تكن على علم بها وكنت ترتكبها أثناء التعامل مع المشكلات والحلول؟

ما الذي تخطط أن تقوم به لتطوير مهاراتك الخاصة بحل المشكلات واتخاذ القرار؟

كيف تخطط لتطبيق ما تعلمته في هذا الكتاب؟

الفهـــــرس

أولاً: قائمة الكمبيوتر



حيل وأساليب الهاكرز وطرق الوقاية منها
تأليف / ريتشارد مانسفيلد
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٣٠٤ صفحة



الدليل العالمي لمواقع الإنترنت
إصدار الألفية
تأليف / مرسيا ترنر - أودري سيبولد
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
١٠٢٨ صفحة



دليل المواقع الإسلامية على الإنترنت
إعداد دار الفاروق
د/ خالد العامري
م/ عبد الحميد عبد العاطي
٤٣٢ صفحة



دليل المواقع العربية على الإنترنت
إعداد دار الفاروق
د/ خالد العامري
م/ عبد الحميد عبد العاطي
٣١٢ صفحة



لغة سي
«الإصدار الجامعي»
تأليف / جريج بيري
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٣٨٤ صفحة



تراكيب البيانات وصيغها الرياضية
«الإصدار الجامعي»
تحت الطبع
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري



تعلم وورد ٢٠٠٠ في لمح البصر
تأليف / م. بهاء الحسيني
١٧٦ صفحة



تعلم إكسيل ٢٠٠٠ في لمح البصر
تأليف / م. بهاء الحسيني
١٧٦ صفحة



البيع والشراء في المزادات الإلكترونية
«كليفس نوتس»
تأليف / جريج هولدن
الترجمة باعتماد
د/ خالد العامري
١١٢ صفحة



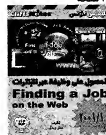
إنشاء صفحات الويب باستخدام إتش تي إم إل
«كليفس نوتس»
تأليف / ديفيد كراودر - روندا كراودر
الترجمة باعتماد
د/ خالد العامري
١١٢ صفحة



إنشاء أول صفحة ويب
«كليفس نوتس»
تأليف / الان سيمبسون
الترجمة باعتماد
د/ خالد العامري
١١٢ صفحة



استكشاف الإنترنت باستخدام ياهو
«كليفس نوتس»
تأليف / كامي ماكيو
الترجمة باعتماد
د/ خالد العامري
١١٢ صفحة



الحصول على وظيفة عبر الإنترنت
«كليفس نوتس»
تأليف / بيتر ويدل
الترجمة باعتماد
د/ خالد العامري
١١٢ صفحة



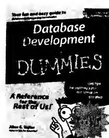
كيف تنشئ أول برنامج كمبيوتر بنفسك؟
«كليفس نوتس»
تأليف / ألين وايت
الترجمة باعتماد
د/ خالد العامري
١١٢ صفحة



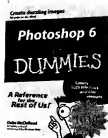
كيف تحصل على ما تريد عبر الإنترنت؟
«كليفس نوتس»
تأليف / كامي ماكيو
الترجمة باعتماد
د/ خالد العامري
١١٢ صفحة



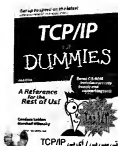
ترقية وإصلاح الكمبيوتر
«كليفس نوتس»
تحت الطبع
الترجمة باعتماد
د/ خالد العامري
١١٢ صفحة



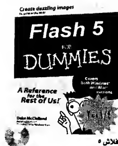
بناء قواعد البيانات
«فور داميز»
تحت الطبع
الترجمة باعتماد
د/ خالد العامري



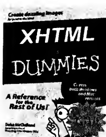
فوتوشوب ٦
«فور داميز»
تحت الطبع
الترجمة باعتماد
د/ خالد العامري



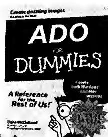
تي سي بي / آي بي TCP/IP
«فور داميز»
تحت الطبع
الترجمة باعتماد
د/ خالد العامري



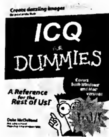
فلاش ٥
«فور داميز»
تحت الطبع
الترجمة باعتماد
د/ خالد العامري



إكس إتش تي إم إل XHTML
«فور داميز»
تحت الطبع
الترجمة باعتماد
د/ خالد العامري



إي دي أو ADO
«فور داميز»
تحت الطبع
الترجمة باعتماد
د/ خالد العامري



آي سي كيو ICQ
«فور داميز»
تحت الطبع
الترجمة باعتماد
د/ خالد العامري



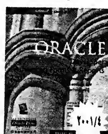
الماسح الضوئي
شركة HP
الترجمة باعتماد
د/ خالد العامري
٦٦٤ صفحة



فوتوشوب ٦
«إنسايد»
تحت الطبع
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
مجلد



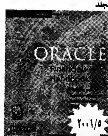
أوراكل ٨ آي، دي بي أيه
تحت الطبع
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري



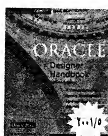
أوراكل ديفلوبر، النماذج والتقارير المتقدمة
تحت الطبع
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري



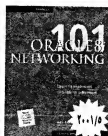
أوراكل ديسكفرار Discoverer
تحت الطبع
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري



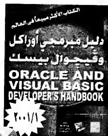
أوراكل فينانشلز، التطبيقات المالية، Financials
تحت الطبع
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري



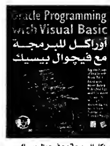
أوراكل ديزاينر Designer
تحت الطبع
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري



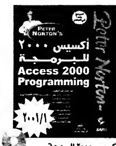
أوراكل ٨ آي للشبكات
«١٠١»
تحت الطبع
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري



دليل مبرمجي أوراكل وفيجوال بيسك
تأليف/ جيم فلدينج - جيني بيسو - مارك توملينسون
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري م/ مصطفى رضا



أوراكل للبرمجة مع فيجوال بيسك
تأليف / نيك ستودون
الترجمة باعتماد
د/ خالد العامري



اكسيس ٢٠٠٠ للبرمجة
«بيتر نورتون»
تأليف / بيتر نورتون - فرجينيا أندرسن
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري



علم نفسك أوفيس ٢٠٠٠
«الدليل المصور»
تأليف / ماران جرافيكس
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري



أسرار أوفيس ٢٠٠٠
تأليف / ستيفان كوبيستيك
الترجمة باعتماد
د/ خالد العامري



أسرار يونيكس
تأليف / جيمس أرمسترونج
الترجمة باعتماد
د/ خالد العامري



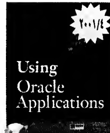
اكسيس ٢٠٠٠ مع تطبيقات فيجوال بيسك
تأليف / سوزان نوفاليس
الترجمة باعتماد
د/ خالد العامري



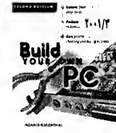
إكسيل ٢٠٠٠ مع تطبيقات فيجوال بيسك
تأليف / جون والكنباخ
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري م / مصطفى رضا



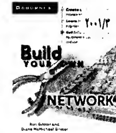
استخدام فيجوال إنترديف ٦
تأليف / مايكل أموندسن
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري



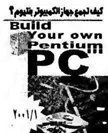
استخدام تطبيقات أوراكل
الإصدار الخاص
تحت الطبع
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري



كيف تجمع جهاز الكمبيوتر بنفسك؟
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري



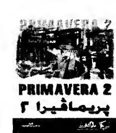
كيف تصمم شبكات الكمبيوتر؟
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري



كيف تجمع أجهزة الكمبيوتر بنتيوم؟
تأليف / أوبري بيلجريم
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري م / مصطفى رضا



ساب ٢٠٠٠
تأليف : م/ أحمد حلمي م/ سالم محمد



بريما فيرا ٢
تأليف : مهندس / أمين عبد المعبود



الإنترانت
تأليف : مهندس / مصطفى رضا
٣٨٠ صفحة



الإنترنت
أسرار الإبداع والتربح من الشبكة
تأليف / أحمد سامى
٤٧٠ صفحة

MCSE Windows 2000 Server
TRAINING GUIDE
٢٠٠١/٢

ويندوز ٢٠٠٠ سيرفر
،MCSE،
تأليف / دينيس ميون
الترجمة باعتماد
د/ خالد العامري

MCSE Windows 2000 Professional
TRAINING GUIDE
٢٠٠١/٢

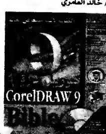
ويندوز ٢٠٠٠ بروفيشنال
،MCSE،
تأليف / جورد باركر - دوجلاس هاريسون
الترجمة باعتماد
د/ خالد العامري

MCSE Windows 2000 Directory Services Infrastructu
TRAINING GUIDE
٢٠٠١/٢

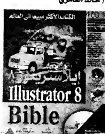
البنية الأساسية لويندوز ٢٠٠٠ دايركتوري
،MCSE،
تأليف / دامير بيرسينيك - روب سكريمجر
الترجمة باعتماد
د/ خالد العامري

MCSE Windows 2000 Network Infrastructu
TRAINING GUIDE
٢٠٠١/٢

ويندوز ٢٠٠٠ الشبكات ،البناء والتصميم
،MCSE،
تأليف / ديف بيكسلر - لاري تشامبرز - جوزيف فيليبس
الترجمة باعتماد
د/ خالد العامري



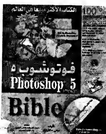
كــوريل درو ٩
،بايبل،
تأليف / ديبورا ميلر
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
١٢٣٢ صفحة - مجلد



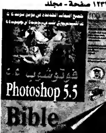
إيلاســتريتور ٨
،بايبل،
تأليف /تيد السبخ
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
١٠٠٠ صفحة - مجلد



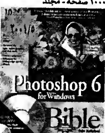
فـري هانــد ٨
،بايبل،
تأليف / ديكى ماكلليند
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٧٦٧ صفحة



فوتوشـوب ٥
،بايبل،
تأليف / ديكى ماكلليند
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
١٠٨٠ صفحة - مجلد



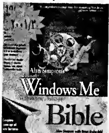
فوتوشــوب ٥.٥
،بايبل،
تأليف / ديكى ماكلليند
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٧٢ صفحة



فوتوشوب ٦ للويندوز
،بايبل،
تحت الطبع
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
- مجلد



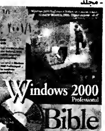
ويـنـدوز ٩٨
،بايبل،
تأليف / آلان سيمسون
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
١٣٤٤ صفحة - مجلد



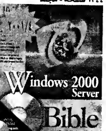
ويندوز إم إي
،بايبل،
تحت الطبع
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
- مجلد



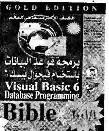
أوراكــل ٨
،بايبل،
تأليف / ماك كولج دايتر
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري - م/ شيرين محمدي
١٢٧٢ صفحة - مجلد



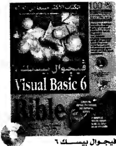
ويندوز ٢٠٠٠ بروفيشنال
،بايبل،
تأليف / مايكل ديسموند وآخرون
الترجمة باعتماد
د/ خالد العامري
١٠٤٨ صفحة - مجلد



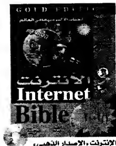
ويندوز ٢٠٠٠ سيرفر
،بايبل،
تحت الطبع
الترجمة باعتماد
د/ خالد العامري
- مجلد



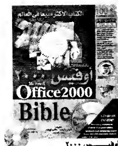
برمجة قواعد البيانات باستخدام فيجوال بيسك ٦
،الاصدار الذهبي، ،بايبل،
تأليف / واين فريز
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
- مجلد



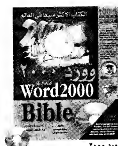
فيجوال بيسك ٦
«بايبل»
تأليف / إيريك وفالور وهامك
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري م / مصطفى رضا
١٤١٤ صفحة - مجلد



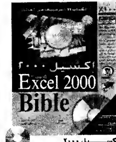
الإنترنت «الإصدار الذهبي»
«بايبل»
تأليف / برايان أندرداهل - كيث أندرداهل
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
١٠٩٦ صفحة - مجلد



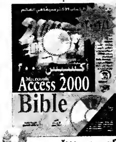
أوفيس ٢٠٠٠
«بايبل»
تأليف / دافيد كرودر - رهوندا كرودر
الترجمة باعتماد
د/ خالد العامري
- مجلد



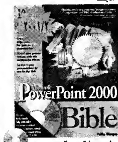
وورد ٢٠٠٠
«بايبل»
تأليف / برينت هيسلوب ديفيد أنجيل
الترجمة باعتماد
د/ خالد العامري
١٢٨٤ صفحة - مجلد



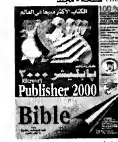
إكسيل ٢٠٠٠
«بايبل»
تأليف / جون والكنباخ
الترجمة باعتماد
د/ خالد العامري
٩٦٤ صفحة - مجلد



اكسيس ٢٠٠٠
«بايبل»
تأليف / مايكل أروين
الترجمة باعتماد
د/ خالد العامري
- مجلد



باور بوينت ٢٠٠٠
«بايبل»
تأليف / فيثي ويمبين
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
- مجلد



بابليشر ٢٠٠٠
«بايبل»
تأليف / سو بلملي
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
١٠٤٨ صفحة - مجلد



فرنت بيدج ٢٠٠٠
«بايبل»
تأليف / ديفيد أليدر بروك - ديفيد كارلينز
الترجمة باعتماد
د/ خالد العامري
٨٨٨ صفحة - مجلد



إكس إم إل
«بايبل»
تأليف / إليوت راستي هارولد
الترجمة باعتماد
د/ خالد العامري
١٢٠٨ صفحة - مجلد



فلاش ٤
«بايبل»
تأليف / روبيرت رينهاردت - جون وارن لنتز
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٧٦٨ صفحة - مجلد



ثري دي ستوديو ماكس ٣
«بايبل»
تأليف / كيلي ميردوك
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
- مجلد



دايريكتور ٧ ولينجو- «بايبل»
تأليف / جوناثان بكون - روبرت مارتين - جون بنكويست
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري م / مصطفى رضا
١٢٩٢ صفحة - مجلد



كوريل درو ٨
«بايبل»
تأليف / ديبورا ميلر
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
١٣٠٠ صفحة - مجلد



كوارك إكسبريس ٤
«بايبل»
تأليف / جالين وبرايارا وجون
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
١٢٠٠ صفحة - مجلد



إكسيل ٩٧
«بايبل»
تأليف / جون والكنباخ
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٦٩ صفحة



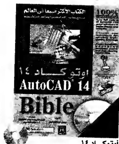
بـروجكت ٩٨
«بايبل»
تأليف / نانسـى واليـن
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري م/ مصطفى رضا
٧٣٢ صفحة



الماكنتوش ترقية وإصلاح
«بايبل»
تأليف / تود ستاوفر
ترجمة م/ فاروق حسين
٩٢٠ صفحة - مجلد



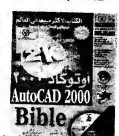
الكمبيـوتر ترقية وإصلاح
تأليف / باري بريس
الترجمة باعتماد
د/ خالد العامري
١٤٣٠ صفحة - مجلد



أوتوكـــاد ١٤
«بايبل»
تأليف /آلن فينكيلشتين
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
١٣٤٤ صفحة - مجلد



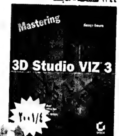
دلفـــي ٤
«بايبل»
تأليف / توم سوان
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري م / محمد شمس
١٢٢٤ صفحة - مجلد



أوتوكـــاد ٢٠٠٠
«بايبل»
تأليف / آلن فينكلشتين
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري م/ ايناس عادل
١٥٧٢ صفحة - مجلد



مايا كومبليت ٢
«ماسترينج» - مجلد
تأليف / بيري هارولفس - جون كندارت جيبس - بيترلي
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري م/ ايناس عادل



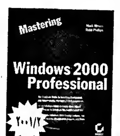
ثري دي ستوديو فيز ٣
«ماسترينج»
تحت الطبع
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري م/ ايناس عادل
- مجلد



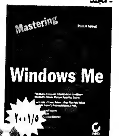
ثري دي ستوديو ماكس ٣
«ماسترينج»
تأليف / شريز موراي - كينيكس ترابنينج جروب
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
- مجلد



ويندوز ٢٠٠ سيرفر - «ماسترينج»
تأليف / مارك ميناسي - كريستا أندرسون - بريان سميث - دوج توميز
الترجمة باعتماد
د/ خالد العامري
١٦٨٦ صفحة - مجلد



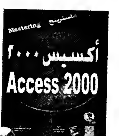
ويندوز ٢٠٠٠ بروفيشنال
«ماسترينج»
تأليف /مارك مينامي - تود فيليبس
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
- مجلد



ويندوز إم إيه
«ماسترينج»
تحت الطبع
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
- مجلد



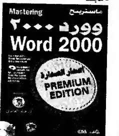
ويـنـــــدوز ٩٨
«ماسترينج»
تأليف / روبرت كووات
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
١٢٠ صفحة - مجلد



أكسيس ٢٠٠٠
«ماسترينج»
تأليف / آلان سيمبسون - كيليشا روبنسون
الترجمة باعتماد
د/ خالد العامري
- مجلد



إكسيل ٢٠٠٠ إصدار الصدارة «ماسترينج»
تأليف / مبندى مارتن ستيفن هانسن - بث كلبنجر
الترجمة باعتماد
د/ خالد العامري
١٣٧٤ صفحة - مجلد



وورد ٢٠٠٠ إصدار الصدارة
«ماسترينج»
تأليف / رون مانسفيلد - جيرى أولسن
الترجمة باعتماد
د/ خالد العامري
٩٩٦ صفحة - مجلد



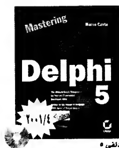
أوفيس ٢٠٠٠ إصدار المحترفين
«ماسترينج»
تأليف / جينى كورتر - آنيت ماركيز
الترجمة باعتماد
د/ خالد العامري
١١٩٢ صفحة - مجلد



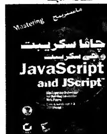
فوتو درو ٢٠٠٠
«ماسترينج»
تأليف / شانى هانت
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٣٧٦ صفحة - مجلد



إس كيو إل
«ماسترينج»
تأليف /مارت ويلز - جيف جاريوس
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٨٩٦ صفحة - مجلد



دلفى ٥
«ماسترينج»
تحت الطبع
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
- مجلد



جافا سكريبت وجى سكريبت
«ماسترينج»
تأليف / جيمس جاروسكى
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
- مجلد



عناصر برمجة أتوكاد ٢٠٠٠
«ماسترينج»
تأليف / ديمتر رودلف
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٦٤٨ صفحة - مجلد



التجارة الإلكترونية
«مرشد الأذكياء الكامل»
تأليف / روب سميس - مارك سبيكر - مارك نومسون
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٥٢٠ صفحة



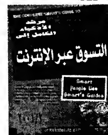
ويندوز ٢٠٠٠ بروفيشنال
«مرشد الأذكياء الكامل»
تأليف / بول ماك فيدريس
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري



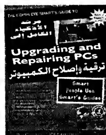
ويندوز إم أي إصدار الألفية
«مرشد الأذكياء الكامل»
تأليف / بول ماك فيدرز
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٥٩٢ صفحة



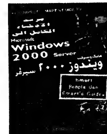
ممارسة الألعاب علي الإنترنت
«مرشد الأذكياء الكامل»
تأليف / لويد كيس
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٣٦٠ صفحة



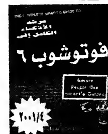
التسوق عبر الإنترنت
«مرشد الأذكياء الكامل»
تأليف / بريستون جرالا
الترجمة باعتماد
د/ خالد العامري



ترقية وإصلاح الكمبيوتر
«مرشد الأذكياء الكامل»
تأليف / جينفر فلتون
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٥٨٤ صفحة



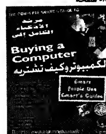
ويندوز ٢٠٠٠ سيرفر
«مرشد الأذكياء الكامل»
تأليف / جو هابراكن
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري م / مصطفى رضا
٤١٦ صفحة



فوتوشوب ٦
«مرشد الأذكياء الكامل»
تحت الطبع
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري



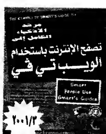
سى ++
«مرشد الأذكياء الكامل»
تحت الطبع
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري



الكمبيـــوتر وكيف تشتريه
«مرشد الأذكياء الكامل»
تأليف / بريستون جرالا
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري م/ ايمان دياب
٣٧٤ صفحة



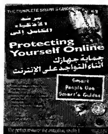
أسرار البحث على الإنترنت
«مرشد الأذكياء الكامل»
تأليف / مايكل ميلر
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٤٧٢ صفحة



تصفح الإنترنت بإستخدام الويب تي في
«مرشد الأذكياء الكامل»
تحت الطبع
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري



كيف تحمى طفلك من المواقع الضارة على الإنترنت
«مرشد الأذكياء الكامل»
تأليف / بريستون جرالا - شيري كينكوف
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري



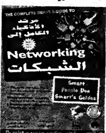
حماية جهازك أثناء التواجد على الإنترنت
«مرشد الأذكياء الكامل»
تأليف / بريستون جرالا
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري



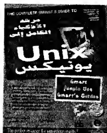
التسويق على الإنترنت
«مرشد الأذكياء الكامل»
تأليف / بيل إيجر - كلاى ماكول
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري



الشبكات داخل منزلك
«مرشد الأذكياء الكامل»
تأليف / مارك سيمبسون
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري م/ مصطفى رضا
٣٦٠ صفحة



الشـــبكات
«مرشد الأذكياء الكامل»
تأليف / بيل واجنر - كريس نجلس
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٤١٦ صفحة



يونيكـــــس
«مرشد الأذكياء الكامل»
تأليف / بيل واجنر
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٤٩٦ صفحة



باور بوينت ٢٠٠٠
«مرشد الأذكياء الكامل»
تأليف / نات جرتلار
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٣٥٢ صفحة



إكســــيل ٢٠٠٠
«مرشد الأذكياء الكامل»
تأليف / شيرى كينكوف
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٤٧٢ صفحة



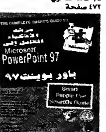
أكســـيس ٢٠٠٠
«مرشد الأذكياء الكامل»
تأليف / جو هابركان
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري



وورد ٢٠٠٠
«مرشد الأذكياء الكامل»
تأليف / دانييل بوبولا
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٤٣٢ صفحة



أوفيـــــس ٢٠٠٠
«مرشد الأذكياء الكامل»
تأليف / جوكرابيناك
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٤٣٢ صفحة



بـــاور بوينت ٩٧
«مرشد الأذكياء الكامل»
تأليف / نات جرتلار
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري م/ البشير البكرى
٢٨٨ صفحة



أكســـــيس ٩٧
«مرشد الأذكياء الكامل»
تأليف / جو هابركان
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٤٤٨ صفحة



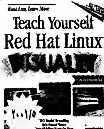
المصادر الطبية على الإنترنت
«مرشد الأذكياء الكامل»
تأليف / جوان برايس
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري



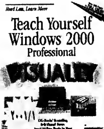
أنشيء أول صفحة ويب
في عطلة الأسبوع
تأليف / ستيفن كاليهان
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٤٧٢ صفحة



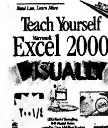
أوثر وير ٥
تأليف / أرسون كيلوج
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٥٢٠ صفحة - مجلد



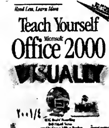
رد هات لينوكس
«الدليل المصور»
تحت الطبع
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري



ويندوز ٢٠٠٠ بروفيشنال
«الدليل المصور»
تأليف / روث ماران - كيلي وينج
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري



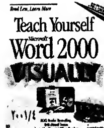
علم نفسك إكسيل ٢٠٠٠
«الدليل المصور»
تحت الطبع
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري



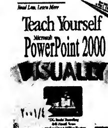
علم نفسك أوفيس ٢٠٠٠
«الدليل المصور»
تحت الطبع
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري



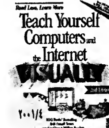
علم نفسك أكسيس ٢٠٠٠
«الدليل المصور»
تأليف / روث ماران
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٣١٢ صفحة



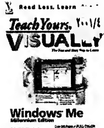
علم نفسك وورد ٢٠٠٠
«الدليل المصور»
تحت الطبع
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري



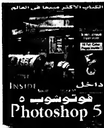
علم نفسك باور بوينت ٢٠٠٠
«الدليل المصور»
تحت الطبع
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري



علم نفسك الكمبيوتر والإنترنت
«الدليل المصور»
تحت الطبع
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري



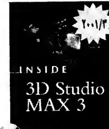
علم نفسك ويندوز إم إي
«الدليل المصور»
تحت الطبع
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري



فوتوشوب ٥
«إنسايد»
تأليف / جارى وبربرا بوتو
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٣٤٨ صفحة - مجلد



أوتوكاد ٢٠٠٠
«إنسايد»
تأليف / بيل بورشارد - دلفيد بيتزير
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
١٠١٠ صفحة - مجلد



ثري دى ستوديو ماكس ٣
«إنسايد»
تحت الطبع
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
١٣١٢ صفحة - مجلد



ثري دى ستوديو ماكس ٣ تشكيل ومعالجة
«إنسايد»
تأليف / تيد بورد مان
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٩٥٠ صفحة - مجلد



أساسيات ثري دي ستوديو ماكس ٣
تأليف / مايكل تود بيترسون
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٧٣٨ صفحة



3D STUDIO MAX R3
ثري دي ستوديو ماكس ٣

ثري دي ستوديو ماكس ٣
«F/X»
تأليف / جون بيل وآخرون
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٦٣٢ صفحة



ILLUSTRATOR 8
إيلاستريتور ٨

إيلاستريتور ٨
«F/X»
تأليف / شيري لندن - مايكل كلارك
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٧٢٢ صفحة



AUTOCAD 2000 3D
أوتوكاد ٢٠٠٠ ثري دي

أتوكاد ٢٠٠٠ ثري دي
«F/X»
تأليف / بريان ماتيوس
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٥٩٢ صفحة



LightWave 3D 5
لايت ويف ثري دي ٥

لايت ويف ثري دي ٥
«F/X»
تأليف / دوج كيلي
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٧٤٤ صفحة



الرسوم المتحركة
«بعمق»
تأليف / دوج كيلي
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
١٣٢٨ صفحة - مجلد

أدوب بريمير ٥
Adobe
Premiere 5.0



أدوب بريميير ٥
«دورة دراسية»
شركة أدوب
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٤٤٤ صفحة



ثري دي ستوديو ماكس ٣
«المؤثرات السحرية»
تحت الطبع
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري



ثري دي ستوديو ماكس ٣
الرسوم المتحركة
الخاصة بوسائل الإعلام
تأليف / جون شيسمار
الترجمة باعتماد - د/ خالد العامري
٤٧٠ صفحة



ويندوز ٩٨
Windows 98
Fast. Easy. Visual.

علم نفسك ويندوز ٩٨
تأليف / آل ستيفن وبريان إندرداهل
الترجمة باعتماد
د/ خالد العامري



ويندوز إم إي
Windows Me
Fast. Easy. Visual. ٢٠٠١/٤

علم نفسك ويندوز إم إي
تحت الطبع
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري



الإنترنت
The Internet
Fast. Easy. Visual.

علم نفسك الإنترنت
تأليف / ديفيد وأرواندا
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري



أكتيف سيرفر بيدجز ٣
Active Server Pages 3
Fast. Easy. Visual. ٢٠٠١/٢

علم نفسك أكتيف سيرفر بيدجز ٣
تأليف / سندرا إيدي - سايمون لورنت - سكوت كالمبر
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري



الكمبيوتر
PCs
Fast. Easy. Visual.

علم نفسك الكمبيـــوتر
تأليف / باري ومارسليا برس
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٣١٢ صفحة



أوفيس ٢٠٠٠
Office2000
Fast. Easy. Visual.

علم نفسك أوفيس ٢٠٠٠
تأليف / بريان اندرداهل
الترجمة باعتماد
د/ خالد العامري
٤٧٢ صفحة



وورد ٢٠٠٠
Word 2000
Fast. Easy. Visual.

علم نفسك وورد ٢٠٠٠
تأليف / كيث أندرداهل
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٤٠٠ صفحة



إكسيل ٢٠٠٠
Excel 2000
Fast. Easy. Visual.

علم نفسك إكسيل ٢٠٠٠
تأليف / دينيس تايلور
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٣٧٢ صفحة



أكسيس ٢٠٠٠
Access 2000



علم نفسك أكسيس ٢٠٠٠
تأليف / شارلز سيجيل
الترجمة باعتماد
د/ خالد العامري
٣٩٢ صفحة



باوربوينت ٢٠٠٠
PowerPoint 2000



علم نفسك باور بوينت ٢٠٠٠
تأليف / توم بادجيت
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٣٤٤ صفحة



فوتو درو ٢٠٠٠
PhotoDraw 2000



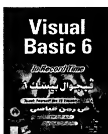
علم نفسك فوتودرو ٢٠٠٠
تأليف / جريج شولتز
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري



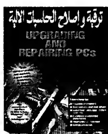
جافا ٢ ,١
في «زمن قياسي»
تأليف / ستيفن هولزنر
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٦٣٩ صفحة



فيجوال سي ++ ٦
في «زمن قياسي»
تأليف / ستيف براون
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٦٤٨ صفحة



فيجوال بيسك ٦
في «زمن قياسي»
تأليف / ستيفن هولزنر
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري م/ البشير البكرى
٦٣٢ صفحة



ترقية وإصلاح الحاسبات الآلية
تأليف / سكوت مولر
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري م/ فاروق سيد حسين
١٤٠٨ صفحة - مجلد



سوفت إيمدج ثري دي
«مرشد التصميم»
تأليف / راف ويوديو
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٤٣٠ صفحة - مجلد



ثري دي ستوديو ماكس ٢
«إنسايد»
تأليف / ستيفن اليوت - فيليب ميلر وآخرون
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
- مجلد



ثري دي ستوديو ماكس ٢
«المؤثرات السحرية»
تأليف / جرج وآخرون
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٦٥٦ صفحة



ثري دي استوديو ماكس إصدار ٢,٥
«F/X»
تأليف / جون بيل وآخرون
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٥٨٤ صفحة



إكسيل ٢٠٠٠
«بدون خبرة»
تأليف / جينى ويسكوف
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٥٦٠ صفحة - مجلد



أكسيس ٢٠٠٠
«بدون خبرة»
تأليف / سيليست روبنسون
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٦٢٤ صفحة - مجلد



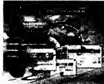
أوفيس ٢٠٠٠
«بدون خبرة»
تأليف / جينى كورتر - أنيتا ماركويز
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٨٨٨ صفحة - مجلد



أوتوكاد ٢٠٠٠
«بدون خبرة»
تأليف / ديفيد فراى
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري م/ ايناس عادل
٧١٢ صفحة - مجلد



الإنترنت
«بدون خبرة»
تأليف / روبرت كورت - بويد ووترز
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري م/ ايناس عادل
٥٧٦ صفحة - مجلد



إتش تي إم إل ٤,٠
«بدون خبرة»
تأليف / ماك ويلات
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٨٥٨ صفحة - مجلد



إنترنت إكسبلورار ٥
«في خطوات سهلة»
تأليف / ماري لوجكاين
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
١٨٩ صفحة



جافا سكريبت
«في خطوات سهلة»
تحت الطبع
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
١٨٩ صفحة



فرنت بيدج ٢٠٠٠
«في خطوات سهلة»
تحت الطبع
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
١٨٩ صفحة



فلاش
«في خطوات سهلة»
تحت الطبع
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
١٨٩ صفحة



أوتوكـــاد ٢٠٠٠
«في خطوات سهلة»
تأليف / بول ويلان
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري م/ إيناس عادل
١٨٩ صفحة



كوريــــل درو ٩
«في خطوات سهلة»
تأليف / ستيفان كوبيستيك
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
١٨٩ صفحة



فوتوشـــوب
«في خطوات سهلة»
تأليف / روبرت شوفليبو سام
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
١٨٩ صفحة



تصميم صفحات الويب
«في خطوات سهلة»
تأليف / بريان أوستين
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري م/ ثناء الشامي
١٨٩ صفحة



ويندوز إم إي
«في خطوات سهلة»
تأليف / تحت الطبع
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
١٨٩ صفحة



بيدج ميكـــر
«في خطوات سهلة»
تأليف / سكوت باشام
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
١٨٩ صفحة



بابليشــــر ٢٠٠٠
«في خطوات سهلة»
تأليف / بريان أوستن
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
١٨٩ صفحة



باور بوينت ٢٠٠٠
«في خطوات سهلة»
تأليف / ستيفان كوبيستيك
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
١٨٩ صفحة



إكســـيل ٢٠٠٠
«في خطوات سهلة»
تأليف / ستيفان كوبيستيك
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
١٨٩ صفحة



أكســيـــس ٢٠٠٠
«في خطوات سهلة»
تأليف / ستيفان كوبيستيك
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
١٨٩ صفحة



وورد ٢٠٠٠
«في خطوات سهلة»
تأليف / تيم أندرسون
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري م/ ثناء الشامي
١٨٩ صفحة



أوفيـس ٢٠٠٠
«في خطوات سهلة»
تأليف / ستيفان كوبيستيك
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
١٨٩ صفحة



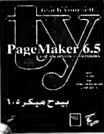
أوت لـوك
«في خطوات سهلة»
تأليف / مايكل بريس
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
١٨٩ صفحة



فيجوال بيسك
«في خطوات سهلة»
تأليف / ستيفان كوبيستيك
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري م/ إيناس عادل
١٨٩ صفحة



عام ٢٠٠٠ المشكلة والحل
«في خطوات سهلة»
تأليف / بريان أوستين
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
١٨٩ صفحة



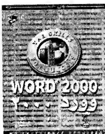
علم نفسك بيدج ميكر ٦.٥
للماكنتوش والويندوز
تأليف / ديفيد بوش
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٤٦٤ صفحة



ويـنـدوز ٩٨
«بدون خبرة»
تأليف / شارون كروفرد
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٥٢٨ صفحة



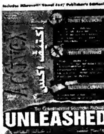
ويـنـدوز إن تي سيرفر ٤
«بدون خبرة»
تأليف / روبرت ويوينت
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري م/ البشير البكري
٤٧٢ صفحة



وورد ٢٠٠٠
«بدون خبرة»
تأليف / جاي هارت ديفيس
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٥٢٨ صفحة



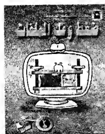
أوفس ٩٧
«بدون خبرة»
تأليف / جيني كورتر- آنيت ماركيز
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٧٠٦ صفحة



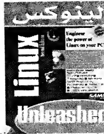
أكتيف إكس
«أنليشد»
تأليف / واينج تشن
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٩٤٢ صفحة



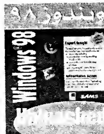
أكسيس ٩٧
«أنليشد»
تأليف / جيفورد ورفاقه
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
١٤٨٨ صفحة - مجلد



ضغط وفك الملفات
سلسلة الحاسبات المتقدمة
تأليف /دكتور عماد الحداد
١٩٣ صفحة



لينوكس
«أنليشد»
تأليف / كامران حسين وآخرون
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
- مجلد



ويـنـدوز ٩٨
«أنليشد»
تأليف / بوك ماك فيدريز
ترجمة أحمد سامي
- مجلد



ماسح الفيروسات
سلسلة الحاسبات المتقدمة
تأليف / دكتور عماد الحداد
١٨٥ صفحة



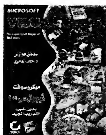
باور بيلدر ٦
الدليل المتميز
تأليف / كوروس جورجاني
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٨٦٠ صفحة



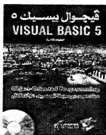
بيرل سي جي آي
«بدون خبرة»
تأليف / إبريل ستروم
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٤٥٠ صفحة



فرونت بيدج ٩٨
«بدون خبرة»
تأليف / جين راي سكوف
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٥٧٩ صفحة



فيجوال سي ++ ٥
«بدون خبرة»
- تأليف / إستيفن هولزنر
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٥٥٥ صفحة



فيبجوال بيسك ٥
مفاهيم برمجة تحديد الأشكال
تأليف / جين سفارتز فاجر
إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق
د/ خالد العامري
٧٦٥ صفحة

ثانيًا: قائمة الإدارة



كيف تعد ميزانيتك بنفسك؟
«كليفس نوتس»
تأليف / رو سيلا
الترجمة باعتماد - د/ خالد العامري



البيع والشراء في المزادات الإلكترونية
«كليفس نوتس»
تأليف / جريج هولدن
الترجمة باعتماد - د/ خالد العامري



كتابة السيرة الذاتية
«كليفس نوتس»
تأليف / بيتر ويدل
الترجمة باعتماد - د/ خالد العامري



الإستثمار في البورصة
«كليفس نوتس»
تأليف / إدوارد جيلباتريك
الترجمة باعتماد - د/ خالد العامري



استثمار أموالك في صناديق الاستثمار
«كليفس نوتس»
تأليف / جوليت فيرلي
الترجمة باعتماد - د/ خالد العامري



الحصول على وظيفة عبر الإنترنت
«كليفس نوتس»
تأليف / بيتر ويدل
الترجمة باعتماد - د/ خالد العامري



كيف تصبح ثريًا؟
«مرشد الأذكياء الكامل»
تأليف / لاري واشكا
الترجمة باعتماد - د/ خالد العامري



إدارة الأفراد
«مرشد الأذكياء الكامل»
تأليف / أرثر بيل
الترجمة باعتماد - د/ خالد العامري

مرشد الأذكياء الكامل
THE COMPLETE SMART'S GUIDE TO
كيف تقوي ذاكرتك؟
Improving your Memory



كيف تقوي ذاكرتك؟
«مرشد الأذكياء الكامل»
تحت الطبع
الترجمة باعتماد - د/ خالد العامري

مرشد الأذكياء الكامل
THE COMPLETE SMART'S GUIDE TO
كيف تتعامل مع مشاكل الموظفين؟
Dealing with Difficult Employees



كيف تتعامل مع مشاكل الموظفين؟
«مرشد الأذكياء الكامل»
تحت الطبع
الترجمة باعتماد - د/ خالد العامري

مرشد الأذكياء الكامل
THE COMPLETE SMART'S GUIDE TO
خدمة العملاء المتميزة
Great Customer Service



خدمة العملاء المتميزة
«مرشد الأذكياء الكامل»
تحت الطبع
الترجمة باعتماد - د/ خالد العامري

مرشد الأذكياء الكامل
THE COMPLETE SMART'S GUIDE TO
إرساء قواعد التعامل بين الموظفين ورؤسائهم
Office Politics



إرساء قواعد التعامل بين الموظفين ورؤسائهم
«مرشد الأذكياء الكامل»
تأليف / لوري روزاكيس - بوب روزاكيس
الترجمة باعتماد - د/ خالد العامري

مرشد الأذكياء الكامل
THE COMPLETE SMART'S GUIDE TO
كيف تحصل على الوظيفة المناسبة عبر الإنترنت؟
Finding your Dream Job Online



كيف تحصل على الوظيفة المناسبة عبر الإنترنت؟
«مرشد الأذكياء الكامل»
تحت الطبع
الترجمة باعتماد - د/ خالد العامري

مرشد الأذكياء الكامل
THE COMPLETE SMART'S GUIDE TO
كيف تجتاز المقابلات الشخصية؟
The Perfect Interview



كيف تجتاز المقابلات الشخصية؟
«مرشد الأذكياء الكامل»
تحت الطبع
الترجمة باعتماد - د/ خالد العامري

مرشد الأذكياء الكامل
THE COMPLETE SMART'S GUIDE TO
إنشاء مشروع تجاري عبر الإنترنت
Starting an Online Business



إنشاء مشروع تجاري عبر الإنترنت
«مرشد الأذكياء الكامل»
تحت الطبع
الترجمة باعتماد - د/ خالد العامري

مرشد الأذكياء الكامل
THE COMPLETE SMART'S GUIDE TO
كيف تحصل على الوظيفة التي تريدها!
Getting the Job you Want



كيف تحصل على الوظيفة التي تريدها؟
«مرشد الأذكياء الكامل»
تحت الطبع
الترجمة باعتماد - د/ خالد العامري

مرشد الأذكياء الكامل
THE COMPLETE SMART'S GUIDE TO
كيف تدير أموالك؟
Managing your Money



كيف تدير أموالك؟
«مرشد الأذكياء الكامل»
تحت الطبع
الترجمة باعتماد - د/ خالد العامري

مرشد الأذكياء الكامل
THE COMPLETE SMART'S GUIDE TO
كيف تربح الملايين عبر الإنترنت؟
Making Millions on the Internet



كيف تربح الملايين عبر الإنترنت؟
«مرشد الأذكياء الكامل»
تحت الطبع
الترجمة باعتماد - د/ خالد العامري

مرشد الأذكياء الكامل
THE COMPLETE SMART'S GUIDE TO
كيف تصبح مستثمراً ناجحاً؟
Being a Successful Entrepreneur



كيف تصبح مستثمراً ناجحاً؟
«مرشد الأذكياء الكامل»
تأليف / جون سورتينو
الترجمة باعتماد - د/ خالد العامري

مرشد الأذكياء الكامل
THE COMPLETE SMART'S GUIDE TO
كيف تجري مفاوضات ناجحة؟
Winning Through Negotiation



كيف تجري مفاوضات ناجحة؟
«مرشد الأذكياء الكامل»
تأليف / جون إلخ
الترجمة باعتماد - د/ خالد العامري

On time and within budget!
Project Management
for DUMMIES
A Reference for the Rest of Us!

إدارة المشروعات
«فور داميز»
تحت الطبع
الترجمة باعتماد - د/ خالد العامري

مرشد الأذكياء الكامل
THE COMPLETE SMART'S GUIDE TO
أساسيات التسويق
Marketing Basics



أساسيات التسويق
«مرشد الأذكياء الكامل»
تحت الطبع
الترجمة باعتماد - د/ خالد العامري

مرشد الأذكياء الكامل
THE COMPLETE SMART'S GUIDE TO
بيع وشراء المشروعات التجارية
Buying & Selling a Business



بيع وشراء المشروعات التجارية
«مرشد الأذكياء الكامل»
تأليف / أد بولسون
الترجمة باعتماد - د/ خالد العامري

مرشد الأذكياء الكامل
THE COMPLETE SMART'S GUIDE TO
كيف تربح أموالاً في الألفية الجديدة
Making Money in the New Millennium



كيف تربح أموالاً في الألفية الجديدة؟
«مرشد الأذكياء الكامل»
تأليف / كريستي هيدي - جانيت برنستل
الترجمة باعتماد - د/ خالد العامري



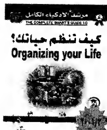
التسوق عبر الإنترنت
«مرشد الأذكياء الكامل»
تأليف / بريستون جرالا
الترجمة باعتماد - د/ خالد العامري



بناء فريق العمل
«مرشد الأذكياء الكامل»
تحت الطبع
الترجمة باعتماد - د/ خالد العامري



تحفيز الأفراد
«مرشد الأذكياء الكامل»
تحت الطبع
الترجمة باعتماد - د/ خالد العامري



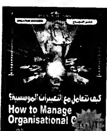
كيف تنظم حياتك؟
«مرشد الأذكياء الكامل»
تحت الطبع
الترجمة باعتماد - د/ خالد العامري



كيف تستثمر أموالك في بورصة وول ستريت؟
«مرشد الأذكياء الكامل»
تحت الطبع
الترجمة باعتماد - د/ خالد العامري



الاستثمار عبر الإنترنت
«مرشد الأذكياء الكامل»
تحت الطبع
الترجمة باعتماد - د/ خالد العامري



كيف تتعامل مع التغييرات المؤسسية؟
«نحو النجاح»
تأليف / دي إيي هوسي
الترجمة باعتماد - د/ خالد العامري



كيف تنظيم مؤتمراً ناجحاً؟
«نحو النجاح»
تأليف / جون فيشر
الترجمة باعتماد - د/ خالد العامري



كيف تتغلب على منافسيك؟
«نحو النجاح»
تأليف / جون فيشر
الترجمة باعتماد - د/ خالد العامري



إدارة المشروعات بنجاح
«نحو النجاح»
تأليف / تريفور يونج
الترجمة باعتماد - د/ خالد العامري



كيف تحسن مهارات الاتصال مع الآخرين؟
«نحو النجاح»
تأليف / أندرو برادبري
الترجمة باعتماد - د/ خالد العامري



كيف تحسن من أداء موظفيك؟
«نحو النجاح»
تأليف /نيجل هاريسون
الترجمة باعتماد - د/ خالد العامري



كيف تقيم أداء موظفيك؟
«نحو النجاح»
تأليف / بوب هافرد
الترجمة باعتماد - د/ خالد العامري



كيف تصبح مديراً إيجابياً؟
«نحو النجاح»
تأليف / فيل كليمنتس
الترجمة باعتماد - د/ خالد العامري



كيف تكتب خطة تسويقية ناجحة؟
«نحو النجاح»
تأليف / جون ويستوود
الترجمة باعتماد - د/ خالد العامري



كيف تطور فريق العمل؟
«نحو النجاح»
تحت الطبع
الترجمة باعتماد - د/ خالد العامري

حل المشاكل واتخاذ القرارات الفعالة

SUCCESSFUL PROBLEM-SOLVING AND DICISION-MAKING

من أكبر الأخطاء التي يرتكبها العديد من الأشخاص عند التعامل مع المشكلات هي محاولة البحث عن علاج لأعراض المشكلة وليس السبب الأساسي للمشكلة. ويوضح هذا الكتاب للقارئ كيف يمكن تحديد المشكلات الحقيقية ثم الوصول إلى حل قاطع ونهائي لهذه المشكلات.

يقدم هذا الكتاب نظامًا سهلًا ومبسطًا يبدأ من إلقاء نظرة عامة على عملية حل المشكلات والإقرار بالمشكلة وتحليل السبب الأساسي لها وصولاً إلى الحلول المتاحة وخطة العمل. وقد تم تطوير هذا الكتاب وإضافة العديد من الأساليب الجديدة والتمرينات المقارنة بالإضافة إلى دراسات مفصلة لبعض الحالات المستوحاة من الحياة الواقعية، كل هذا بجانب بعض النصائح والتلميحات التي تتناول الكيفية التي يمكن بها زيادة فعالية عملية اتخاذ القرارات الخاصة بحل المشكلات اليومية.

عن طريق اتباع النظام الذي تم تقديمه في هذا الكتاب العملي يمكنك أن تتعلم كيفية:

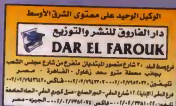
- تحديد المشاكل الحقيقية بشكل دقيق
- تنفيذ الحلول الدائمة والقاطعة
- اتخاذ القرارات الصائبة
- عقد اجتماعات فعالة
- تشجيع التعبير عن الآراء المتعارضة
- دفع العمل الجماعي الفعال

نُبذة عن المؤلفة:
ساندي بوكراس: هي رئيس مؤسسة Viability Group Inc. بكاليفورنيا، وهي شركة متخصصة في التدريب الخاص بعملية الاتصال والتطوير المؤسسي وعمليات التعلم.




ISBN 0-7494-2732-9





دار الفاروق

http://www.darelfarouk.com.eg